

Monica Löfgren-Kortela

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA  
ESIMIESTYÖN TUEKSI

Terveysten edistämisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2016



”Tietää, mitä on tapahtunut, sehän on eräältä kannalta katsoen viisaus suuri. Jos visusti harkitset, mikä kylvö menneistä päivistä saattoi hyödyllisiä, mikä vahingollisia hedelmiä ja sen mukaan asetat elämäsi, työs ja toimes, niin oletpa viisas mies”. — *Aleksis Kivi*

# TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA ESIMIESTYÖN TUEKSI

Löfgren-Kortela, Monica  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Terveysten edistämisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2016  
Ohjaaja: Mäkinen, Arja  
Sivumäärä: 110  
Liitteitä: 6

Asiasanat: työhyvinvointi, Delfoi-menetelmä, kehittämissuunnitelma

---

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma sekä kehittää siten työvälineitä esimiehille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa esimiesten ja toimihenkilöiden kokemana, arvioida työhyvinvoinnin kehittämiskohteita esimiesten näkökulmista ja laatia työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työvälineeksi esimiesten käyttöön.

Tässä kehittämistyössä on keskitytty seuraaviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin: oikeudenmukaisuus, vastuu ja valta, palautteen antaminen, vuorovaikutus ja avoimuus, psyykinen kuorma, tavoitteet, visiot ja strategia. Tulevaisuuden tutkimusmenetelmänä kehittämistyössä on käytetty Delfoi-menetelmää (delphi method), joka toteutettiin käyttäen triangulaatiota eri aineistonkeruumenetelmien avulla kuten e-kysely ja haastattelut.

Delfoi-kierroksia oli yhteensä kolme. Kehittämistyössä ensimmäinen Delfoi-kierros oli kvantitatiivinen, nykytilaa kartoittava ja selvittävä sisältäen lisäksi tulevaisuusajattelun, joka toteutettiin e-kyselynä ja johon osallistuivat sekä esimiehet (n=18/21) että toimihenkilöt (n=55/95) muodostaen asiantuntijapaneelin.

E-kysely toteutettiin professori Mankan strukturoidulla tikkataulu-kyselylomakkeella. Toinen Delfoi-kierros oli kvalitatiivinen, joka toteutettiin teemahaastatteluna etukäteen määrittelyillä työhyvinvoinnin osa-alueisiin jaetuilla teemahaastattelukysymyksillä esimiehille (n=10/21). Kolmas Delfoi-kierros toteutettiin teemahaastattelun lisäkysymyksillä (n=9/21), jotka pohjautuivat toisen kierroksen tuloksiin.

Delfoi-kierrosten jälkeen saatiin työhyvinvoinnin aineisto nykytilasta, joka analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Saatujen tutkimustulosten ja kehittämiskohteiden arvioinnin jälkeen laadittiin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Jokaisen Delfoi-kierroksen tulosten analysoinnin jälkeen tulokset jaettiin osallistujille ja saavutettiin yhtenäinen näkemys nykytilasta.

Kehittämistyön tuloksena muodostuivat esimiehille suunnattu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma sekä lisätuloksena kehittämissuunnitelmasta johdettujen esimiestyötä tukevien menetelmien määrittely. Esimiehet saivat siis käyttöönsä työhyvinvoinnin edistämiseen esimiestyökaluja. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti. Tavoitteena on, että työhyvinvoinnin ehdotettua kehittämissuunnitelmaa organisaatiossa hyödynnetään ja kehitetään tulevaisuuteen projekteina. Jatkotutkimusaiheena voisi olla työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman vaikuttavuuden tutkiminen.

# DEVELOPMENT PLAN FOR PROMOTING WELL-BEING AT WORK AS A TOOL FOR MANAGERS TO MANAGERS

Löfgren-Kortela, Monica  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Health Promotion  
May 2016  
Supervisor: Mäkinen, Arja  
Number of pages: 110  
Appendices: 6

Keywords: well-being at work, the Delphi method, development plan

---

The purpose of this thesis was to develop a plan to promote well-being at work and to give managers new tools for this. The objective was to examine how management and white collar workers experienced the current state of well-being in the target organization's work environment; to assess needs to develop well-being at work from the point of view of management; and to establish a plan for the promotion of well-being at work that management can use as a tool for the development of well-being at work.

The development work in this thesis focuses on the following aspects of well-being at work: fairness, responsibility and power, feed-back, interaction and transparency, mental load, objectives, visions and strategy. The Delphi method was used for forecasting, and electronic questionnaires and interviews produced data which were validated using triangulation.

There were 3 rounds of Delphi: the first round was quantitative, outlining and examining the current state with the inclusion of forecasting for the future – this round was carried out using an electronic questionnaire answered by both management (n=18/21) and white collar workers (n=55/95) who constituted a panel of experts.

The electronic questionnaire was based on Prof. Manka's structured dartboard questionnaire. The second Delphi round was qualitative in the form of thematic interviews with management (n=10/21), the thematic questions having been set out in advance to reflect the different aspects of well-being at work. The third Delphi round consisted of supplementary questions to the thematic interviews (n=9/21) which emanated from the results of the second round.

The Delphi rounds produced material about the current state of well-being at work which was analyzed using an inductive content analysis method. After the results and the needs for development were analyzed, a development plan for the promotion of well-being at work was established. Once the results of each Delphi round were analyzed, they were shared with the participants in order to achieve consensus on the current state of affairs.

The outcome of the development work in this thesis was a development plan for management for the promotion of well-being at work, and as a supplementary outcome methods were derived and defined from the plan that can help management in their work. In other words the management were given managerial tools for the promotion of well-being at work. The outcome of this work can be used in many ways. It is intended that the proposed development plan for the promotion of well-being at work is used in the organization and further developed in future projects. A topic for a subsequent study could be to evaluate the effectiveness of this development plan on well-being at work.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARKOITUS .....	8
2.1	Kohdeyrityksen määrittämät kehittämisen lähtökohdat .....	8
2.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet .....	9
3	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN .....	9
3.1	Kirjallisuuskatsaus työhyvinvoinnin kehittämiseen .....	9
3.2	Työhyvinvoinnin teoria .....	10
3.2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	10
3.2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	12
3.2.3	Työhyvinvointia kuvaavia ja sitä edistäviä malleja .....	19
3.3	Esimerkistö työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	21
3.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	23
4	DELFOI-MENETELMÄ KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ .....	28
4.1	Delfoi-menetelmä tulevaisuustutkimusta .....	28
4.2	Kehittämistutkimus .....	30
4.3	Delfoi-menetelmän prosessi .....	33
4.3.1	Kehittämistyön toteutuksen suunnittelu ja menetelmien valinta .....	33
4.3.2	Ensimmäisen Delfoi- kierros – strukturoitu kvantitatiivinen e-kysely .....	34
4.3.3	Toinen ja kolmas Delfoi-kierros – puolistukturoitu, kvalitatiivinen teemahaastattelu .....	37
4.4	Kehittämistyön eteneminen Delfoi-kierroksin .....	42
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	42
5.1	Delfoi-prosessin kuvaus kohdeorganisaatiossa .....	42
5.2	Ensimmäinen Delfoi-kierroksen e-kysely .....	44
5.3	Ensimmäisen Delfoi-kierroksen tulokset .....	46
5.4	Toisen Delfoi-kierroksen teemahaastattelu .....	52
5.5	Kolmannen Delfoi-kierroksen teemahaastattelun lisäkysymykset .....	58
6	TULOKSET .....	59
6.1	Työhyvinvoinnin kuuden osa-alueen nykytila ja tulevaisuuden näkökulma ...	59
6.1.1	Oikeudenmukaisuus tahtotilana .....	59
6.1.2	Vastuun ja vallan tasapaino .....	60
6.1.3	Palautteen antamisen taito .....	62
6.1.4	Vuorovaikutus ja avoimuus syntyy luottamuksesta .....	64
6.1.5	Psyykkisen kuorman ennaltaehkäiseminen .....	67

6.1.6	Tavoitteiden, visioiden ja strategian jalkautuminen .....	69
6.1.7	Toisen ja kolmannen Delfoi-kierrosten tulokset hierarkiapuuna .....	71
6.2	Kehittämistä vaativat työhyvinvoinnin kohteet .....	73
6.2.1	Oikeudenmukaisuus tahtotilana.....	73
6.2.2	Vastuun ja vallan tasapaino.....	75
6.2.3	Palautteen antamisen taito.....	76
6.2.4	Vuorovaikutus ja avoimuus syntyvät luottamuksesta.....	79
6.2.5	Psyykkisen kuorman ennaltaehkäiseminen.....	82
6.2.6	Tavoitteiden, visioiden ja strategian jalkautuminen .....	83
6.3	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma .....	84
7	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA.....	87
7.1	Tulosten arviointi .....	87
7.2	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laadinta .....	95
7.3	Toteutuksen arviointi .....	96
7.4	Luotettavuus ja eettisyys .....	98
7.5	Kehittämishaasteet ja jatkotutkimusaiheita tulevaisuudessa .....	104
	LÄHTEET .....	105
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ei ilmaannu tyhjältä, vaan se rakentuu yhdessä rakentaen. Onnistuneeksi koettu työhyvinvointi hyödyttää niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Työhyvinvointi edistää työpaikan tuloksellisuutta, sillä hyvinvoivassa työpaikassa työnantaja ja työntekijät kokevat työn imua ja työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Yhteistyöstä syntyvä luottamus edistää ristiriitojen esille ottamista ja ratkaisemista. Työhyvinvointi kehittyy vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä ja työyhteisötaidoista. Vastavuoroisuus ja yhteisöllisyys ovat siten työpaikan voimavaroja. Työnantaja ja työntekijä tarvitsevat myös työstä irrottautumista ja palautumista, jotta he jaksavat työskennellä yhteistä päämäärää kohden (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2015).

Työhyvinvointi vaatii järjestelmällistä johtamista, joka tarkoittaa strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnin johtamisen on katsottu sujuvan parhaiten, kun esimiestyössä on käytössä voimaannuttavan tai jaetun johtajuuden periaatteita. Suomessa johdetaan strategisesti hyvinvointia vain kolmasosassa yrityksissä. Esimiehillä tulisi olla selkeä rooli työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä (Manka 2011, 80). Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista, auttaa luottamuksen syntymistä, parantaa stressin ja terveyden hallinnan lisääntymistä ja työtyytyväisyyttä (Suonsivu 2011, 59).

Eettisyyden näkökulmasta on oikein, että työntekijöitä kohdellaan hyvin. Kun työ koetaan mielekkäänä, se edistää hyvinvointia monitasoisesti niin henkisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisestikin. Hyvällä työllä ylläpidetään ja edistetään terveyttä ja toimintakykyä, jotka tukevat pitkiä työuria. Työnantajan etuna voidaan nähdä hyvä tuloksenteko, kun työntekijät kokevat työn mielekkäänä ja hyvänä (Luukkala 2011, 25).

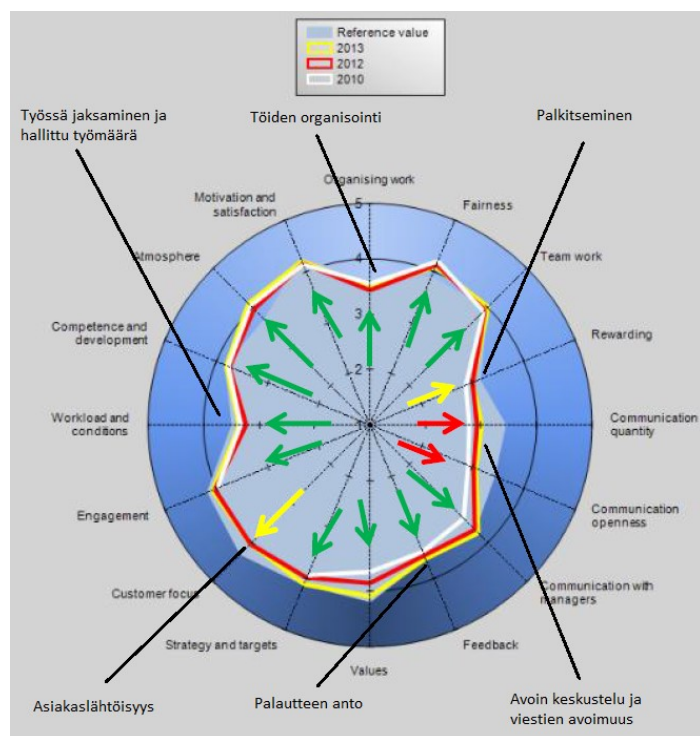
Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työhyvinvoinnin kehityssuunnitelma sekä kehittää siten työvälineitä esimiehille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistyön tavoitteena oli löytää esimiehille hyviä menetelmiä tulevaisuuden työelämään työhyvinvoinnin edistämiseksi.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARKOITUS

### 2.1 Kohdeyrityksen määrittämät kehittämisen lähtökohdat

Kohdeyritys on kansainvälinen teknologia-alan yritys, jonka toiminta on alkanut Suomessa vuosikymmeniä sitten ja jolla on toimintaa neljällä paikkakunnalla. Tässä kehittämistyössä keskitytään, teknisen huollon organisaation esimiehiin ja toimihenkilöihin (Henkilöstöhallinto, HR 2014).

Kohdeyrityksessä on tehty säännöllisesti ilmapiirikyselyjä ja organisaatiossa on tehty joitakin toimenpiteitä yhteistyössä työterveyshuollon ja HR:n kanssa. Vuoden 2013 ilmapiirikartoituksessa saadut tulokset kertoivat, että suurimpina ongelmina olivat työssä jaksaminen, hallittu työmäärä, töiden organisointi, palkitseminen, avoin keskustelu eli viestien avoimuus, viestien määrä, palautteen anto sekä asiakaslähtöisyys, jolla tarkoitetaan joustavuutta ja hyvää vuorovaikutusta asiakkaisiin nähden (HR 2014). Tämä on esitetty alla olevassa kuviossa yksi (Kuvio 1). Käytännössä työhyvinvoinnin ilmapiirikartoituksen tulokset ovat olleet samat kolmen vuoden aikana vuodesta 2010 lähtien (HR 2014).



Kuvio 1. Työilmapiiritutkimustulokset vuosilta 2010 – 2013 (Mukaeltu: HR 2014).



Teknisen huollon organisaatiossa on laadittu myös oma kehittämissuunnitelma, johon henkilöstö on voinut vaikuttaa. Kehittämistyönä tehtävä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on osana isompaa kokonaisuutta, jolle suunnitelma on tehty vuonna 2013. Nyt tehtävä kehittämissuunnitelma on siis jatkumo aiemmin tehdyille yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiselle. Teknisen huollon organisaation kehittämissuunnitelma on kuvattuna liitteessä yksi (Liite 1). Alla oleva organisaation tiedonanto annettiin henkilöstölle ja se toimii alustuksena tälle kehittämissuunnitelmalta (HR 2014).

‘Well-being 2013 Topic "Organizing work/ Foster durability to work" is one of the actions we have selected to look into and develop with you all. As the next step I'd like to encourage you all to participate in a well-being project that will support our targets. (Well-being Action Plan, LINK) (HR 2014)’.

## 2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma sekä kehittää siten työvälineitä esimiehille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistyön tavoitteena oli siten

1. kartoittaa kohdeorganisaation työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa esimiesten ja toimihenkilöiden kokemana.
2. arvioida työhyvinvoinnin kehittämiskohteita esimiesten näkökulmista.
3. laatia työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma työvälineeksi esimiesten käyttöön.

## 3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

### 3.1 Kirjallisuuskatsaus työhyvinvoinnin kehittämiseen

Kehittämistyötä varten tehtiin kirjallisuushakua syksyn 2013 ja talven 2016 välisenä aikana ja siinä keskityttiin erityisesti väitöskirjoihin. Kaikki kirjallisuushaut tehtiin Finnasta, jota kautta päästiin muihin tietokantoihin. Kirjallisuushaku tehtiin hakusanoilla työhyvinvointi, työ, kehittäminen, hyvinvointi, esimies ja vuorovaikutus

sekä näiden yhdistelmillä. Ulkomaalaisten e-artikkelien haku suoritettiin hakusanoilla work AND feedback AND leadership. Kirjallisuushaussa auttoi kirjaston informaatikko kaksi kertaa, syksyllä 2013 ja 2015 keväällä. Kirjallisuushaun tulosten lisänä käytettiin myös muita lähteitä kuten internet-sivustoja, artikkeleita ja toisen käden lähteitä.

Kirjallisuushakutaulukko löytyy liitteestä kaksi (Liite 2a, taulukko 1). Hakuosumia oli kaikkiaan useita tuhansia ja rajausten jälkeen useita satoja. Usea käytetty lähde löytyi kirjallisuushaun avulla. Liitteestä kaksi (Liite 2b, taulukko 2), löytyvät myös tiivistelmätaulukko käytetyistä aiemmista työhyvinvoinnin tutkimuksista.

## 3.2 Työhyvinvoinnin teoria

### 3.2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa työyhteisön myönteinen ilmapiiri, hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnilla katsotaan olevan vaikutusta työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin lisääntyessä työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat sekä sairauspoissaolojen määrä laskee (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Työhyvinvoinnin käsitteeseen liitetään myös työnilon ja työuupumuksen käsitteitä ilmapiiri-, stressi- ja tyytyväisyys-käsitteitten lisäksi (Juuti 2010, 47). Vesterinen (2006) toteaa, että parhaimmillaan työ edistää niin ihmisen hyvinvointia kuin terveyttäkin. Työntekijän hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työkyvystä, työstä sekä työurasta (Vesterinen 2006, 9).

Työntekijän omalla asenteella on vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Hyvinvointi lisääntyy, kun nähdään työ ja työyhteisö myönteisinä. Mikäli työ nähdään ikävänä asiana, on vaarana, että työntekijällä ilmenee uupumusta ja kyynistymistä. (Virtanen & Sinokki 2014, 205). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Nämä kaikki osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja siten myös vaikuttavat toinen toisiinsa. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön yhteiseksi asiaksi. Yhteiskunta huolehtii laista ja asetuksista sekä suosituksista. Organisaation vastuualueeseen kuuluu huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa

työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä rakentaa miellyttävä ilmapiiri työyhteisöön. Yksilön vastuuna on huolehtia omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta (Virolainen 2012, 11-13).

Työhyvinvointi rakentuu kolmesta tekijästä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Näistä osaaminen on tärkein. Työntekijällä, joka hallitsee työnsä, syntyy tunne, että hän selviää työstään hyvin ja kokee positiivista stressiä sekä nauttii tämän kautta arvostusta ja tuntee vastuuta tekemästään työstä. On tärkeää huomioida tasapaino osaamisen ja vaatimusten välillä, jolloin on mahdollisuus kokea työnimua, joka innostaa työntekijöitä, jolloin he haluavat sitoutua työhönsä pitkäksi aikaa. Viisaasti ajatteleva työnantaja noudattaa myös tasapuolisuuden periaatetta, jolla on vaikutuksia niin liiketaloudellisen tuloksenteon kuin henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen (Luukkala 2011, 20 - 21, 31,45). Manka (2011) kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuvion kaksi (Kuvio 2) mukaisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on siis runsaasti, joten työhyvinvointi on hyvin moniulotteista (Manka 2011, 76).

## Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Mukaeltu: Manka 2011, 76).

Kuviossa tavoitteellinen organisaatio tuntee visiot, strategiat ja arvot. Visiot nähdään tahtotilana, jota kohti organisaatio suunnataan usean vuoden periodilla. Strategiat ovat

puolestaan joukko valintoja, joilla ohjataan toimintaa kohti visiota. Arvot sisältävät sitä, mitä työnteossa pidetään tärkeänä kuten luottamusta. Osaamisen katsotaan oleva tärkein kilpailutekijä, koska sitä ei kyetä kopioimaan. Työympäristö vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Esimerkilliseen esimiestoimintaan sisältyy kaksi ulottuvuutta, joita ovat oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen. Hyvään työhön kuuluu, että henkilöstö kykenee vaikuttamaan omaan työhönsä (Manka 2006, 18).

Työkyky on osa työhyvinvointia. Työkyky on jatkuvasti muuttuva kokemus hyvinvoinnista, joka syntyy yksilön, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Hallinnan kokemus rakentuu, kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä. Tämän katsotaan edistävän hyviä työsuorituksia ja ennaltaehkäisevän haitallisen työstressin syntymistä. Työntekijän saama tuki työhönsä antaa mahdollisuuden siihen, että työkykyä voi pitää hyvänä, vaikkakin työntekijällä olisi terveysongelmia ja työtehtävät kuormittavia (Nummelin 2008, 29-30).

Työkykyä ylläpitävä toiminta eli niin sanottu tyky-toiminta on nykyään työpaikan omaa toimintaa, jonka käynnistämässä ja tukemisessa työterveyshuolto on usein mukana. Keskeisessä asemassa ovat työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaation toimivuuden parantaminen sekä työntekijän terveyden sekä ammatillisen osaamisen edistäminen (Työterveyslaitos 2014).

### 3.2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin osa-alueita on monia. Tässä kehittämistyössä on keskitytty seuraaviin kuuteen osa-alueeseen: oikeudenmukaisuuteen, vastuuseen ja valtaan, palautteen antamiseen, vuorovaikutukseen ja avoimuuteen, psyykkiseen kuormaan sekä tavoitteisiin, visioihin ja strategiaan. Valinnat pohjautuvat kohdeorganisaation aiempiin ilmapiirikartoituksiin.

### *Oikeudenmukaisuus*

Jokaisella meistä on tarve tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuuden tunne syntyy siitä, tuleeko kohdelluksi ystävällisesti, luotettavasti ja kunnioittavasti. Oikeudenmukaisuuden kokemisessa on siis kyse kohtelusta ja menettelytavoista, jolloin ne vaikuttavat siihen, miltä tilanne tuntuu (Kuusela 2013, 117-120). Hyvä oikeudenmukainen kohtelu vähentää stressiä, lisää hyvinvointia ja vähentää siten sairauspoissaoloja (Kuusela 2013, 120; Leiviskä 2011, 143). Työhön sitouttamiseksi ja työn ilon saavuttamiseksi kokemus oikeudenmukaisuudesta on välttämätöntä, koska ilman sitä organisaatio ei saavuta sille asetettuja tulostavoitteita. Kokemus oikeudenmukaisuudesta koostuu siis pienistä hetkistä työskentelyn lomassa. Kun esimies oivaltaa tämän, hän saa sellaisen työyhteisön, jossa on arvostusta itseä, työtä ja esimiestä kohtaan. (Kuusela 2013, 120-121,128).

### *Valta ja vastuu*

Esimiestyöhön kuuluvat myös valta ja vallankäyttö ja siten oikeus tai mahdollisuus päättää tai määrätä. Esimiehen tulisi käyttää valtaa ja auktoriteettia kuitenkin viisaasti toimiessaan työnantajan edustajana. Työhyvinvoinnin osalta valta käsittää henkilöstön määrän, siirtämisen ja urapolut. Valtaa käytetään myös työpaikan kehittämissäpolitiikassa kuten muutosten hallinnassa (Virtanen & Sinokki 2014, 159-160; Järvinen 2009, 27). On tärkeää, että esimies tiedostaa muodollisen vallan ja vastuun toiminnassaan, sillä johtamisessa on kyseessä aina esimies-alaisuudesta, joka ei ole asemoinniltaan tasasuhtainen. Esimiehen tulee ansaita omalla toiminnallaan uskottavuus, arvostus ja kunnioitus alaisten edessä (Järvinen 2009, 29). Kuusela (2010) toteaa tutkimustuloksissaan, että esimies voi käyttää valtaa alaiseensa, alainen esimieheensä ja kollegat toisiinsa (Kuusela 2010, 5).

Valtatilanteiden taustalla vaikuttavat arvot kuten hallinta, hyvät ihmissuhteet, vaikuttaminen ja oikeudenmukaisuus. Kokemus vallankäytöstä syntyy sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin erityisesti positioinnin kautta, jolla tarkoitetaan paikan osoittamista kullekin henkilölle. Vallankäyttäjällä on halu ohjata tilannetta omien tavoitteidensa mukaisesti. Vallankäytön kohteeksi itsensä kokevalle syntyy tunne siitä, miten häntä arvostetaan ja mitä vaikutusmahdollisuuksia hänelle on annettu.

Valtakokemus on siis ennen kaikkea tunnetta ja kokemusta odotusten täyttymisestä (Kuusela 2013, 44).

### *Palautteen antaminen*

Miksi ja miten palautetta annetaan, määräytyy organisaation ja työyhteisön omien arvojen, päämäärien, tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Ne antavat perusteet ja rajat sille, millä perusteella työtä tulee arvioida (Ranne 2006, 38). Palautteen antamisesta tulisi koitua aina jotakin hyötyä, kuten se, että palautteen saaja tulee tietoiseksi omasta työsuorituksestaan. Palautteen antotilanteessa antajalla tulisi olla sosiaalista harjaantuneisuutta, tunneälyä ja jämäkkyyttä. Mikäli virheiden esiintyminen toistuu työskentelyssä, on syytä antaa riittävää ohjausta ja neuvontaa annettuihin tehtäviin. Palaute tulee antaa mahdollisimman nopeasti ja viipymättä. Rakentavan palautteen eli kehittävän palautteen antamisessa ei kannata keskittyä syiden ja syyllisten etsimiseen, vaan hakea niitä kohtia, joissa voisi olla parannettavaa tulevaisuudessa (Luukkala 2011, 246-247). Rakentava negatiivinen palaute tehdystä työstä on paikallaan, mikäli työntekijä on tahallaan tai välinpitämättömyyttään toiminut ei-toivotulla tavalla (Pitkänen 2010, 145).

### *Vuorovaikutus ja avoimuus*

Työyhteisöissä on vaihtelevasti vuorovaikutusta ja sen onnistumiseksi tarvitaan hyviä kommunikaation ja kanssakäymisen taitoja. Vuorovaikutustilanteissa ovat läsnä arvostus, oikeudenmukaisuus, yhteistyö, onnistuminen sekä vaikutusvalta ja näiden hallitseminen eri tilanteissa. Tämä ei aina ole helppoa esimerkiksi voimakkaiden tunteiden johdosta. Vuorovaikutustilanteiden yhteydessä puhutaan yleisesti sosiaalisista taidoista, työyhteisötaidoista sekä alaistaidoista. Vuorovaikutuksen ytimen voidaan katsoa muodostuvan kohtaamisesta, josta vuorovaikutuksen katsotaan alkavan. Käytännössä vuorovaikutustaidot ovat taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Työroolista riippumatta käytännön vuorovaikutustaidot ovat sitä, että henkilö arvostaa muita ja haluaa tehdä yhteistyötä muiden kanssa, kuuntelee ja haluaa ymmärtää sekä ilmaisee myös omia ajatuksiaan ja tunteitaan loukkaamatta kuitenkaan muita (Kuusela 2013, 40-42; Juuti 2013b, 217).

Organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus on jossain määrin myös kulttuurillisesti määrittyntä. Organisaation kaikki jäsenet pyrkivät tulemaan hyväksytyiksi ja toivovat saavansa arvostusta. Vuorovaikutustilanteissa pyritään säilyttämään omat kasvot ja ylläpitämään toisen kasvoja (Juuti 2013, 217).

Esimiestyön pääsanoma on pyrkimys vaikuttaa muihin eli työntekijöihin ja niiden asioiden etenemiseen, jotka ovat esimiehen omalla vastuualueella. Esimiehen yhtenä työkaluna on vuorovaikutuskyky, jonka avulla hänen on mahdollista kommunikoida työntekijöiden kanssa. Esimiehellä tulee siis olla erittäin hyvät viestinnälliset ja vuorovaikutukselliset kyvyt, koska esimiehen tulee tietää, ketkä työntekijät liittyvät mihinkin tapahtumaan ja tilanteeseen. Esimies tekee työtä merkittävästi myös tunteidensa ja persoonansa mukaisesti ja tämä tulee esille vuorovaikutustilanteissa (Juuti 2013b, 63-64,72).

Menestyvän organisaation tunnusmerkkejä ja hyvän yrityskulttuurin ominaisuuksia ovat muun muassa osallistuminen ja avoimuus, jotka edesauttavat avointa keskustelua jopa työongelmista. Toimintatapoja tulisikin kyseenalaistaa ja uudistaa siten, että esimies kannustaa ja rohkaisee uusiin kokeiluihin. Tämä lisää luovuutta ja innovatiivisuutta (Pitkänen 2010, 155,157). Uudenlaista ajattelua voisi edustaa ajatus siitä, että esimies voisi suunnitella organisaatiolle viestintäsuunnitelman sisäisen ja ulkoisen viestinnän onnistumiseksi. Tällöin esimies tekee työyhteisölleen esimerkiksi vuorovaikutussuunnitelman, jonka ideana on, että jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on riittävästi mahdollisuuksia tavata muita, kehittyä ja edistää sekä omia että yhteisiä tavoitteita (Kuusela 2013, 42, 62).

Avointa vuorovaikutusta on mahdollista rakentaa, mikäli sitä ei esiinny työyhteisössä riittävästi ja silloin on suotavaa miettiä yrityksessä, mikä on yrityksen kannalta kaikkein tärkeintä. Se voi olla esimerkiksi organisaatioiden kehittäminen ja päivittäinen toiminta. Tulee siis olla tietoinen yrityksen perustehtävästä ja siitä, mihin suuntaan työtoimintaa pitää kehittää ja painottaa. Tarvitaan runsaasti erilaisia säännöllisiä foorumeja ja kanavia, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluja ja osastopalavereja päivittäisen keskustelun lisäksi. Johdon tulisikin ilmaista työntekijöille selkeästi yrityksessä toivottu ja arvostettu käyttäytymismalli (Järvinen 2009,124-128).

Luottamuksen katsotaan olevan keskeinen ominaisuus työelämässä. Luottamus tulee näkyväksi silloin, kun sitä ei ole tai kun sitä on liian vähän. Luottamus, kommunikaatio ja yhteistyö liittyvät toisiinsa tiukasti. Luottamus syntyy osaamisesta, avoimesta kommunikaatiosta, toisten kunnioituksesta ja vastavuoroisuudesta. Puhutaan myös institutionaalista luottamuksesta, jolla tarkoitetaan sitä, että omataan luottamusta oman organisaation visioon, strategiaan, reiluihin toimintatapoihin ja prosesseihin. Rehellisyyden puutteellisuus näkyy henkilötasolla mutta myös organisaatiotasolla, jolloin rakenteet ja toimintatavat eivät ole yhdenmukaiset niiden periaatteiden kanssa, joita on muodostettu puheissa (Leiviskä 2011, 140-141).

Luottamus toimii esimiestyössä vuorovaikutuksen perustana. Asiantuntijaorganisaatioissa luottamus voi rakentua kompetensseihin, jolloin luottamus perustuu siihen, että jokainen työntekijä vastaa omista tehtävistään, odotukset täytetään, yhteistyö toimii ja asiat hoituvat sujuvasti. Mikäli odotuksia ei kyetä lunastamaan, koetaan turhautumista. Työyhteisöissä, joissa ilmenee pätevyysluottamusta, työntekijät ovat sitoutuneita ja aktiivisia jatkuvaan kehittämiseen ja toiminnan edelleen parantamiseen organisaatiolle asetettujen tavoitteiden ja tarpeiden kautta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 197-199).

### *Psyykkinen kuorma*

Psyykkinen kuorma muodostuu monista rasisitustekijöistä kuten sosiaalisen tuen puuttumisesta ja huonosta työilmapiiristä. Ne voivat johtaa työuupumukseen ja mahdolliseen sairastumiseen. Työuupumusta ei pidetä sairautena vaan kroonisena stressioireyhtymänä. Työuupumuksesta puhuttaessa on kysymys ristiriidasta työn ja työntekijän välillä. Tunnollisella työntekijällä on yleensä voimakas sisäinen motivaatio mutta riittämättömät selviytymiskeinot kuormittavassa tilanteessa, jonka johdosta hän saattaa uupua. Työntekijä, joka on uupunut työssään, kokee usein kokonaisvaltaista väsymystilaa. Tällöin asenne työhön saattaa muuttua kyyniseksi ja ammatillinen itsetunto alenee. Haluttomuuden ja väsymyksen lisäksi uupunut työntekijä saattaa ilmentää keskittymiskyvyn puutetta, hän saattaa kärsiä muistin heikkenemisestä, ahdistuksesta, masennuksesta sekä fyysisistä oireista kuten unihäiriöstä, päänsärystä, vatsaoireista tai rytmihäiriöistä. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen oma tulkinta työyhteisön tilasta, sosiaalisten suhteiden laadusta ja kuormittavuuden kokemuksesta, joka voi olla muuntuva tila. Useat tutkimukset vahvistavat sen, että



ongelmat työyhteisössä voivat lisätä erityisesti työntekijän riskiä mielenterveysongelmiin. Huonon työilmapiirin takia myös masennuksen, ahdistuneisuuden ja masennuslääkkeiden käytön riski kasvaa (Virtanen & Sinokki 2014, 214-215).

Tilasto- ja indikaattoripankin (SOTKANet) pitämän tilaston mukaan depressiolääkkeistä korvausta koko maassa saaneita oli vuonna 2013 ikäjakaumassa 25 - 64-vuotiaat 1 000:sta vastaavan ikäisestä väestöstä 90,5 henkilöä (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2015). Runsas neljännes suomalaisista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Puolet työssä käyvistä ei täysin palaudu työpäivän tai työvuoron jälkeen työn aiheuttamasta kuormituksesta. Kuormituksen kokeminen työssä korostuu eniten johtajien, erityisasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden sekä maatalousyrittäjien keskuudessa. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa ilmenee, että työssä käyvistä 53 % oli kokenut viimeisen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti jotain psyykkistä oiretta, naisista 57 % ja miehistä 49 %. Tutkimuksessa todetaan, että psyykkisten oireiden kokeminen on lisääntynyt vuodesta 2009, jolloin niitä kokevien osuus oli 48 %. Ylemmistä toimihenkilöistä psyykkistä oiretta oli kokenut pitkäaikaisesti tai toistuvasti viimeisen kuukauden aikana 52 %, alemmista toimihenkilöistä 57 %. Yleisimpiä psyykkisiä oireita olivat voimattomuus ja väsymys, ärtyneisyys sekä unettomuus (Kivekäs & Ahola 2013, 108, 112).

### *Visiot ja strategia*

Yritys ennakoi tulevaisuutta rakentaen visioita. Visiolla kuvataan tahtotilaa, jonka tarkoituksena on selkiyttää suuntaa, kannustaa työntekijöiden toimintaa oikeisiin asioihin ja auttaa koordinoitua mittavissakin muutoksissa. Koko organisaation tulisi ymmärtää haluttu tahtotila. Vision tarkoitus on yhdistää henkilöstöä tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. Yritykset, jotka ovat menestyneet, ovat määritelleet yritykselle perusideologian, joka koostuu arvoista ja yrityksen tarkoituksesta. Tämän tyyppisissä visionäärisissä yrityksissä perusarvot säilyvät huolimatta päivän trendeistä tai markkinoista ja ne osaavat kääntää visionsa toiminnaksi (Manka 2006, 78 -79).

Strategialla puolestaan tarkoitetaan suunniteltuja keinoja, joilla pyritään kohti visiosta. Strategian tarkoituksena on varmistaa, että yritykselle syntyy vuosien saatossa arvonmuodostusta. Strategioita on niin mekanistisia kuin resurssipohjaisia. Näiden

kahden erona on se, että edellinen keskittyy yrityksen ympärillä oleviin alueisiin, kuten markkinointiin ja kilpailutilanteisiin, kun taas jälkimmäinen resurssipohjainen näkökulma keskittyy yrityksen sisäisiin prosesseihin. Näiden kahden lisäksi puhutaan osaamislähtöisestä strategianäkökulmasta, jossa yhdistyvät toisiinsa sekä ympäristö että sisäiset strategiat, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään (Manka 2006, 79–80; Sydänmaanlakka 2007, 290). Strateginen johtaminen on osana toimintaa, joka nähdään jatkuvana prosessina sisältäen strategian laadinnan, suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin sekä tarvittavan päivityksen. Strategia koostuu monista päätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden myötävaikutuksella organisaatio pyrkii saavuttamaan asetetun tavoitteen (Sydänmaanlakka 2007, 290).

Huomioitavaa on, että vaikka strategia olisi kuinka älykäs ja kuinka voittajamallia hyvänsä, se menettää arvonsa, jos sitä ei saada jalkautettua organisaatioon. Strategian jalkautus on osana viestintää ja osaksi työntekijän toimintaa käytännössä. Johto on vastuussa siitä, että strategia tulee viestitettyä ymmärrettävästi työntekijöille, jotka siten osaavat toimia sen mukaisesti (Hiltunen 2012, 235-236). Strategian jalkauttamisessa on kaksi olennaista elementtiä ja toimintamallia - viestintä ja strategiaprosessin joukkoistaminen - jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan osallistamista. Muita keinoja ovat muun muassa toisto, monet viestinnän kanavat, viestin sisällön konkretisoiminen vastaanottajalle, viestin helppo ymmärrettävyys tai vastaanottajan motivointi esimerkiksi palkkiolla (Hiltunen 2012, 239).

Arvot ovat osa yrityksen visiota ja strategiaa. Olennaista on, että johto toimii laadittujen arvojen mukaan. Arvojen tulisi kuvata toiminnan erityispiirteitä ja niiden tulisi olla mukana kaikessa työyhteisöä koskevassa päätöksenteossa (Jabe 2010, 169-170). Työhyvinvoinnin näkökulmasta korostettavia eettisiä arvoja ovat muun muassa vastuullisuus, kaikkien hyvinvoinnista huolehtiminen, oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvoisuus. Yhteistyö sujuu tietoa ja osaamista arvostavissa työyhteisöissä, joten ilmapiirin osalta on tärkeää, että se on arvostavaa ja että tiedon kulku on sujuvaa (Virtanen & Sinokki 2014, 179, 181).

### 3.2.3 Työhyvinvointia kuvaavia ja sitä edistäviä malleja

#### *Mankan tikkataulu*

Työhyvinvoinnin tikkataulukysely kartoittaa organisaation työhyvinvoinnin tilaa ja on hyvä väline keskustelun pohjaksi kehittämistoimille. Henkilöstö aktivoituu mukaan kehittämiseen, koska se voi ilmaista mielipiteensä kehitystarpeistaan. Tikkataulukysely rakentuu työntekijän ja organisaation näkökulmista.

Oman työhyvinvoinnin tikkataulukuntoselvitys perustuu tikkatauluun koottuihin eri elämäalueita koskeviin väittämiin (Manka 2011, 221-223). Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus koostuu seitsemästä yläkategoriasta: terveys ja työkyky, työn hallinta, työyhteisön toimivuus, osaaminen, johtaminen, organisaatio ja taloudellinen tilanne. Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus koostuu samoin seitsemästä yläkategoriasta: terveys ja työkyky, työn hallinta, työkaverit, kehittämisalue ja osaaminen, itseluottamus, elämän tasapaino ja esimiehen tuki (Manka, Kaikkonen, Nuutinen, 2007, 32-35).

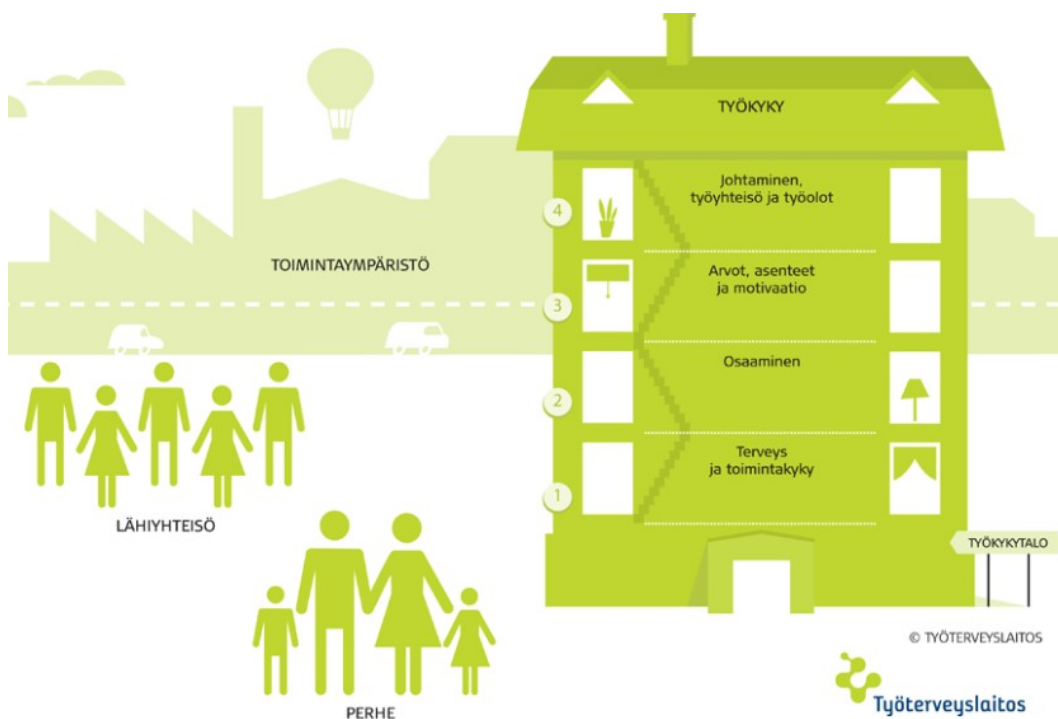
#### *Työhyvinvoinnin portaat -malli*

Rauramo (2008) on kehittänyt työhyvinvoinnin viiden portaan mallin, jolla voi myös itse tukea omaa työhyvinvointia (Rauramo 2008, 34). Malli antaa ymmärrystä siitä, mitä työhyvinvointi sisältää. Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli ilmentää ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Malli on luotu yhdistämällä Abraham Maslowin tarvehierarkiaan jo olemassa olevia työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämismalleja. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa korostetaan vastuun jakamista tasavertaisesti sekä työntekijöille että organisaatiolle. Jokaiselle työhyvinvoinnin portaalle on koottu tekijöitä, joilla on vaikutusta kokemukseen työhyvinvoinnista ja tietoa siitä, miten työhyvinvointi rakentuu. Johdetut näkökulmat vaikuttavat niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Työhyvinvoinnin nähdään olevan kaikkien etu, joten sitä tulisi myös ajatella laajalaisesti, ei siis vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi vaan koko työyhteisön toimivuudeksi. Rauramon työhyvinvoinnin portaat -työkirjan voi noutaa työyhteisön käyttöön Työturvan [www-sivustolta](http://www.tyoturva.fi) (Työturva 2015).

### Työkykytalo-malli

Työkykyä on pyritty kuvaamaan monin keinoin. Yksi lähestymistapa lähestyä työkykyä on kuvata se talona, jossa on ne tekijät, joiden katsotaan vaikuttavan työkykyyn. Työkyky-talomallin kuviossa kolme (Kuvio 3) on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen työterveyslaitoksesta (Työterveyslaitos 2014). Se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3. Työkykytalo (Mukaeltu: Työterveyslaitos 2014).

Työkykytalon ensimmäisessä kerroksessa olevat terveys ja toimintakyky kuvaavat talon perustaa, jossa fyysinen-, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. Työntekijän osaaminen on sijoitettu toiseen kerrokseen ja sen perusta on peruskoulutuksessa sekä ammatillisissa tiedoissa ja taidoissa, joita päivitetään koko työuran ajan. Arvot, asenteet ja motivaatio sijoittuvat kolmanteen kerrokseen. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisena, se vahvistaa työkykyä, jolloin saatetaan välttyä ennenaikaiselta työelämästä luopumiselta tai

syrtäytymiseltä. Johtaminen, työyhteisö ja työolot sijaitsevat talon neljännessä kerroksessa. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvatkin tähän kerrokseen. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa, jolloin esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus organisoida sekä kehittää työpaikan tyky-toimintaa (Työterveyslaitos 2014).

Talon kerrokset tukevat toisiaan, joten työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työntekijä yksilönä voi aktiivisesti osallistua sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen ja saada voimaa yksilöä ympäröivästä verkostosta kuten perheestä ja ystävistä. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuukin niin yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kesken (Työterveyslaitos 2014).

### 3.3 Esimiestyö työhyvinvoinnin näkökulmasta

Vastuun kantaminen työhyvinvoinnista kuuluu työyhteisössä kaikille. Työhyvinvoinnin johtajuudelta edellytetään kuitenkin työyhteisön lähtötilanteen kartoittamista, hyvinvoinnin vision ja tulevaisuuden tahtotilan määrittystä, roolien ja vastuiden määrittystä, hyvinvointiprosessien kuvaamista, hyvinvointiosaamisen kehittämistä sekä viestintää ja seuranta, joilla on pyrkimys vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen. (Hyppänen 2013, 182).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esimiestyötä voi toteuttaa moni eri keinoin. Tunnevaikuttajana eli ”tunnejohtajuutta” toteuttaessaan esimiehellä on vaikutusta työyhteisön tunnelmaan ja siellä toimivien työntekijöiden tunteisiin monin eri tavoin. Esimiehen roolissa hänellä on kykyä määritellä muita paremmin toiminnan päämääriä ja tavoitteita ja hän osoittaa, millaista työtä työntekijät tekevät. Esimies toimii esimerkkinä ja ihannoinnin kohteena vastuualueellaan, jolloin ihmiset peilaavat itseään suhteessa esimieheen (Juuti & Salmi 2014, 151-152).

Johtamisen ja esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin ovat kiistattomat. Esimiehen tehtävänä on saada tiiminsä motivoitumaan organisaatiossa tehtyihin tulevaisuuden tavoitteisiin, joten tärkeäksi tekijäksi nousee vuorovaikutteisuus, jossa toteutuvat

kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Voimaannuttava tai jaettu johtaminen antaa tilaa työntekijöiden erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta työyhteisössä, mitä voidaan pitää organisaation selviytymisen ehtona. Modernin johtamisen tutkimuksesta on noussut esille tärkeäksi havaittu yksi ominaisuus, joka on optimistinen johtaminen. Esimiehen optimistisuus siirtyy työntekijöihin ja tukee täten myönteisyyden kehää, jonka voisi nähdä olevan myös yrityksen etu (Docendum 2014).

Haasteita johtamiselle luovat työympäristön monet muutokset, työn tekemisen tapojen muuttuminen sekä jatkuvasti erikoistuva työvoima ja työntekijöiden tarvitsema koulutus. Johtamisella on tärkeä rooli kehitettäessä yhtäaikaaisesti työhyvinvointia esimerkiksi henkistä työhyvinvointia, työelämän laatua ja työn tuottavuutta. Työyhteisötaidoilla on arjen sujuvuudessa suuri merkitys työyhteisöissä. Parempaan johtamiseen yrityksissä päästään ensisijaisesti yhteistyön ja viestinnän avulla (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015).

Työhyvinvointi on tärkeä osa myös esimiestyötä sen jokaisella esimiestasolla. Esimiehet pitää kouluttaa ja perehdyttää käsittelemään myös työhyvinvointiin liittyä seikkoja ja niihin liittyviä tukitoimia. Virolainen (2012) viittaa tekstissään Hottisen (2004) työhyvinvoinnin selvitykseen, jossa työhyvinvoinnissa onnistuneet esimiehet olivat kiinnostuneita oman tiiminsä toiminnan kehittämistä, työntekijöiden hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämistä (Virolainen 2012, 105,107).

Useista tutkimuksista huolimatta ei ole kyetty löytämään sellaisia tekijöitä, jotka osoittaisivat sen, minkälaisia piirteitä hyvillä johtajilla ja esimiehillä tulisi olla. Esimiehen menestykseen johtava tiet eivät ole riippuvaisia yksinomaan hänen ominaisuuksistaan, vaan keskeisiä tekijöitä ovat henkilökohtainen motivaatio, vuorovaikutustaidot, tavoiteltavat päämäärät sekä yhteisön sosiaaliseen järjestelmään ja kulttuuriin liittyvät seikat (Juuti 2013b, 35-36). Hyvältä esimieheltä toivotaankin toimialan tuntemusta ja ammattitaitoa sekä muun muassa oikeudenmukaisuutta, luotettavuutta, joustavuutta ja organisointikykyä. Työssään esimiehen tulisi tiedostaa suhteensa yksilöihin, ryhmään ja käänteisesti ajatellen myös organisaatioon ja sen sidosryhmiin (Piili 2006, 15,27). Esimies käyttää työssään omaa persoonallisuuttaan, joten hänellä tulisi olla kykyä johtaa myös itseään (Piili 2006, 29; Sydänmaanlakka 2008, 30).

Työntekijöiden kokemus johtajuudesta on suoraa seurausta siitä, miten johtajuus heille arjessa ilmentyy kuten osoittavatko esimiehet kiinnostusta ja ymmärrystä sekä työntekijöiden tekemää työtä kohtaan että heille tärkeitä asioita kohtaan. Esimies saattaa kuitenkin pitää työyhteisön tavoitteellisuutta ja tuloksia tärkeämpinä seikkoina (Juuti & Salmi 2014, 149).

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan merkittävästi lisätä työn tehokkuutta. Esimiehet vaikuttavat niin yksilöihin kuin ryhmiinkin. Heille on siirretty valtaa työtehokkuuden sekä hyvinvoinnin keskeisiin tekijöihin esimerkiksi yhteistyöhön, toimintamalleihin ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Esimiesten tehtäväkuvaan liittyy, että he voivat olla vastuunkantajia, tiedon välittäjiä, työtehtävien organisoijia ja palautteen antajia. He myös antavat hyväksyntänsä käytännön asioihin (Nummelin 2008, 43). Työhyvinvoinnin edistäminen ei voi jäädä kuitenkaan yksinään esimiehen vastuulle. On välttämätöntä, että koko organisaation johto sitoutuu työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen ja että tämä näkyy myös käytännön tekoina (Ahola 2011, 125).

### 3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

#### *Työhyvinvoinnin kehittämiss politiikka*

Työhyvinvoinnin kehittämisen perustana toimii työhyvinvoinnin kehittämiss politiikka, joka määrittää kehityssuunnan. Työelämän jatkuvista muutoksista johtuen eri toimijoiden kesken tarvitaan lisää tehokkaampia yhteistyön malleja esimerkiksi tutkijoiden, työterveyshuollon, henkilöstön kehittäjien, työsuojelutarkastajien ja paikallisten terveystarastojen välillä. Työhyvinvoinnin edistäminen on edennyt EU:n jäsenmaissa kansallisten politiikkojen ja EU:n yhteisaloitteiden ja strategioiden kautta yhteistyössä yritysten ja organisaatioiden kanssa, jotka ovat osallistuneet keskeisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen (Työterveyslaitos 2009).

Tästä esimerkkinä Euroopan unionin komission laatima kolmannen kauden terveysohjelma terveyden edistämiseksi vuosille 2014-2020. Toiminnallisina tavoitteina on tunnistaa, levittää ja edistää näyttöön perustuvia hyviä sekä kustannustehokkaita

käytäntöjä terveyden edistämiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi (European Commission 2015).

Paikallisesti työhyvinvoinnin edistämistä ohjataan maassamme monilla laeilla ja näin pyritään rakentamaan tulevaisuuteen parempaa työhyvinvointia, jonka edistämiseksi on seitsemän merkittävää lakia. Ne ovat työsopimuslaki 2001/55, työturvallisuuslaki 2002/38, työsuojelun valvontalaki 2006/44, yhteistoimintalaki 2007/334, työterveyshuoltolaki 2001/1383, joka on työhyvinvoinnin kannalta hyvin kokonaisvaltainen, työeläkelaki 2002/242 sekä tasa-arvolaki 2005/232 (Finlex).

Nykyisissä kehittämislinjoissa on otettu huomioon se, että monimuotoisen verkostotalouden ylhäältä johtamisella on rajansa, joten tulevaisuudessa on tarvetta itseorganisoitumiselle, luottamukselle ja näitä edistävälle johtamiselle. Tilausta työhyvinvoinnin kehittämiseksi on, kun toimintaa on verkostoituneessa toimintaympäristössä, jossa sekä vallan että vastuun perinteistä poikkeava siirtyminen vaatii niin johdolta, esimiehiltä kuin työntekijöiltä uudenlaista kyvykkyyttä ja osaamista. Näitä tulisikin vahvistaa ajantasaiseksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Vuonna 2012 Tekes on perustanut Liideri-liiketoimintaohjelman, jonka tavoite on lisätä tuottavuutta ja työniloa. Liideri-ohjelmalla on kaksi teemaa: työntekijöiden osallistuminen tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen uudistamiseen sekä uudenlaiset tavat tehdä työtä (Työterveyslaitos 2013).

Työpaikoilla tulee olla riittävästi oikeaa tietoa, tahtoa ja osaamista niiden tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka työhyvinvoinnin edistämiseksi on asetettu. Työhyvinvoinnin parantaminen on viime kädessä riippuvainen työpaikoilla tehtävistä toimenpiteistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011).

### *Työhyvinvoinnin kehittäminen*

Organisaatioiden kehittämisen alku liitetään Kurt Leviniin (1890-1947), jonka ydinajatus oli, että ihmisen henkilökohtainen kehittyminen ei saisi vaarantua, vaan työn tulisi sisältää rakkautta, työniloa ja luovuutta (Juuti 2013b, 185). Organisaatiossa kehittämisen tarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat muutospainneiden vuoksi.



Kehittämisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia (Kauhanen 2010, 30).

Työhyvinvointia kehittäessä vähimmäisvaatimus on, että työoloja kehitetään työpaikalla vastaamaan lainsäädännön vaatimuksia. Organisaatioissa se tarkoittaa käytännössä työturvallisuuslain pykälien noudattamista. Työturvallisuuslaki 2002/738 velvoittaa työnantaja huolehtimaan työyhteisön työntekijöiden niin fyysisestä kuin psyykkisestä terveydestä ja turvallisuudesta työssä (Finlex). Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja koko organisaatiota koskeva prosessi. Kehitystoimenpiteiden ja varsinkin uusien toimintatapojen juurtuminen käytännön toimintatavoiksi vie aikaa, joten ei ole suositeltavaa, että organisaatiossa olisi useita kehittämishankkeita yhtä aikaa (Virolainen 2012, 134-136). Kehittämistyöstä koitua todellinen muutos vaatii yleensä syvällistä ajattelutapojen muuttamista, jolloin voi syntyä uusiutumista (Sydänmaanlakka 2007, 260-261). On vältettävä liian korkealentoisia ihanteita kehittämistyön taustalle, sillä ne eivät sen paremmin ohjaa kehittymistä kuin kannusta työntekijöitä kehittämistyöhön (Juuti & Salmi 2014, 193).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut kehittämiseen. Johdon tehtävänä on myös päättää resursoinnista ja hyväksyä erilaiset kehitystoimenpiteet työyhteisöissä. Johdon ja esimiesten toiminta vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, koska asetetut toimintanormit, vastuun ja valtuuksien jakaminen sekä viestintätyylit vaikuttavat erittäin paljon työyhteisön ilmapiiriin ja siten henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on myös taloudellinen investointi, koska puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa monia erilaisia kustannuksia työpaikoille ja yhteiskunnalle esimerkiksi alentunutta työtehokkuutta ja ennen aikaista eläköitymistä. Tutkimuksissa on havaittu, että viihtyisiksi koetut työpaikat nauttivat taloudellisesta menestyksestä enemmän kuin muut organisaatiot (Virolainen 2012, 121-123).

Työhyvinvoinnin tulisi olla osana organisaation strategiaa, joilla vaikutetaan organisaation menestystekijöihin. Työhyvinvointia tarkastellaan siten osana strategista toimintaa suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä. Työhyvinvointityö on siis tulevaisuutta ennakoivaa ja laaja-alaista toimintaa. Työhyvinvointityöhön sisältyvät muun muassa henkilöstön osaaminen ja jaksaminen, johtaminen ja resurssien hallitseminen sekä työolo- ja ympäristöasiat. Edellä esitetyt asiat kytkeytyvät

luontevaksi osaksi organisaation toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. On todettu, että tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on selvä yhteys toisiinsa. Työhyvinvointisuunnitelma olisi hyvä rakentaa siten, että sitä on mahdollista toteuttaa useamman vuoden ajan ja sitä voidaan päivittää esimerkiksi vuosittain. Se voi perustua organisaation strategia, visioihin ja arvoihin (Suonsivu 2011, 68).

Turun kaupunki osallistui vuonna 2009 Sitran kartoitukseen työnantajakustannusten ja henkilöstön työkykyjohtamisen nykytilasta. Merkityksellistä on, että työhyvinvointi on osana johtamiskäytäntöjä ja taloudellista seurantajärjestelmää. Tuloksena saavutettiin toimiva työkyvyn hallintamalli, joka kattaa työkyvyn hallinnan ohjeistuksen ja toimintamallien, seurannan ja raportoinnin ajantasaistamisen (Virtanen & Sinokki 2014, 156). Työkyvyn hallintamalli sisältää toimintakäytännöt, joiden avulla mahdollistuu varhainen tuki työyksikössä, tehostettu tuki työkyvyn heikentyessä sekä työhön paluun tukeminen (Turun kaupunki 2012).

Yritykselle syntyy kustannustehokkuutta, kun kehitetään tulevaisuuden työoloja, joissa on helppo työskennellä. Näin ennaltaehkäistään ongelmakohtien syntyä. Työhyvinvointi liittyy talouteen sekä kulujen että tuottavuuden kautta. Sujuva työn tekeminen mahdollistaa tuloksellisuuden ja laadukkuuden yritystoiminnassa tukien terveyden edistymistä (Ahola 2011, 119; Manka 2011, 48).

Towards Better Work and Well-being -konferenssissa 2010 Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen esitteli konferenssissa Potentiaali-menetelmää. Menetelmällä havainnollistetaan sitä, miten työoloja muuttamalla parannetaan niin yrityksen tuottavuutta sekä vaikutetaan tuotantokustannuksiin. Menetelmällä voidaan laskea myös työhyvinvoinnin tuotto, joka saattaa olla moninkertainen (Työterveyslaitos 2010).

Marjalan (2009) tekemässä tutkimuksessa nousee keskeisenä esille se, että ihmisen kertomuksia tulee kuunnella ja ymmärtää, jotta syntyy ymmärrystä ja kehittämisen taitoa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tärkeitä tekijöitä olivat muun muassa kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys sekä koettu työn haasteellisuus (Marjala 2009). Jääskeläinen (2013) lisää tutkimustuloksenaan vielä edelliseen, että dialogisuutta tukevat ominaisuudet tuottavat yhteistyön, yhteishengen ja

oppimisen vahvistumista työyhteisössä, jotka korostuvat kehittämistyössä (Jääskeläinen 2013).

Työhyvinvointia mitataan organisaatioissa eri lähteistä esimerkiksi prosesseista ja toiminnoista. Suositeltavaa ja oleellista on saada myös reaaliaikaista faktatietoa siitä, mihin suuntaan työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kehittyneet, mikä on niiden senhetkinen tila ja se, mihin suuntaan työyhteisö on menossa. Kehitystoiminnan tulokset jäävät usein myös hyödyntämättä. Siihen voivat vaikuttaa välinpitämättömyys, kiire tai työhyvinvointia ei nähdä organisaatiossa todellisena arvona (Virolainen 2012, 110).

Elo, Nykyri & Ervasti (2006) korostavat, että työilmapiirikyselyn tärkeänä ja pääasiallisena tavoitteena on arvioida ja kehittää henkilöstövoimavarojen johtamista ja työhyvinvointia. Työyhteisön lähtötilanteen huolellinen kartoitus ennen kehittämishankkeen aloittamista on tärkeää hankkeen kokonaisuonnistumisen kannalta (Elo, Nykyri & Ervasti 2006).

Työhyvinvoinnin mittauksista saadaan arvokasta tietoa niin työoloista, työntekijöistä, työpaikan ilmapiiristä. Tulosten pohjalta voidaan tehdä tarvittavia kehitystoimenpiteitä edistettäessä työhyvinvointia. Seurantamittaukset ovat tärkeitä siksi, etteivät epäkohdat muuttuisi ongelmiksi. Muita tapoja selvittää työhyvinvoinnin tilaa ovat esimerkiksi työkuormituskartoitukset. Yritykset tilaavat tyypillisesti ne ulkopuoliselta tutkimus- tai konsulttiyritykseltä (Virolainen 2012, 110-111). Ilmapiirikartoitus kääntyy kuitenkin itseään vastaan, jos asioiden tilaa ei ryhdytä kehittämään, sillä tämä turhauttaa kyselyihin osallistujia. Siten tutkimusten ja selvitysten tekemisen ei tulisi olla itse tarkoitus, vaan niihin tulisi suhtautua työkaluina kehittämistoimenpiteille (Jabe 2010, 114; Virolainen 2012, 118-119).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä hyväksi havaittu tapa voi olla muun muassa osallistava kehittämismenetelmä. Ajatuksena on, että organisaation jäsenet tuntevat organisaation haasteet, jolloin tutkijan mukaantulo tuo ryhmään ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen ja organisaatio löytää itse ratkaisun, jonka se herkemmin hyväksyy työyhteisöönsä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59; Jabe 2010, 113-114).

Työturvallisuuskeskuksen panos työhyvinvoinnin edistämiseksi oli avata yritysten käyttöön vuonna 2012 maksuton ja sähköinen palvelu Sykettä työhön (Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka). Palvelusta on saatavilla paljon tietoa työhyvinvoinnista kuten perustietoa työhyvinvoinnin johtamisesta, toimivasta työympäristöstä sekä kuormituksen hallinnasta (Työturvallisuuskeskus 2012).

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat -mallia voidaan käyttää työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Mallin avulla voidaan kehittää niin työntekijän omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras kerrallaan. Lähtökohtana on, että ylin taso voidaan saavuttaa, jos alemmat tarpeet on saavutettu riittävän hyvin. Tämä motivoi yksittäistä työntekijää. Työhyvinvoinnin portaat -malli tähtää puhtaasti työhyvinvoinnin kehittämiseen, jossa tulee arvioida työyhteisön nykytila, tunnistaa esteet työhyvinvoinnille ja löytää sitä edistäviä keinoja. Näiden jälkeen voidaan laatia työhyvinvointisuunnitelma (Rauramo 2012, 13). Työhyvinvoinnin kehittämistä suunniteltaessa tulee huomioida lisäksi, että sille lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä, jossa vaikuttavat myös visot ja arvot (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32).

Tulevaisuudessa menestyvissä yrityksissä yhdeksi menestystekijäksi nousee se, että ne ovat panostaneet merkittävästi työhyvinvoinnin kehittämiseen (Virtanen & Sinokki 2014, 237). Yhteistyökumppanina työterveyshuolto on merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Hyppänen 2013, 183).

## 4 DELFOI-MENETELMÄ KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

### 4.1 Delfoi-menetelmä tulevaisuustutkimusta

Tulevaisuusajattelua voidaan nimittää myös tulevaisuuden ennakoinniksi, eli se on pohdintaa tulevaisuudesta. Tulevaisuudentutkimus on systemaattista, kokonaisvaltaista, monitieteistä ja kriittistä pitkän tähtäyksen analyysia tulevaisuuteen sijoittuvista, tulevaisuutta koskevista teemoista ja tulevaisuuden kehitysvaihtoehdoista (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2013).

Delfoi-menetelmä (Delphi method) oli tulevaisuudentutkimuksessa käytössä jo 1920-luvulla, mutta tiedetään, että menetelmän varsinaisen käytön katsotaan alkaneen vuonna 1953, kun RAND-yhtiöt teettivät Yhdysvaltain puolustusstrategiaan liittyvän tutkimuksen. Delfoi-menetelmä on alun perin suunniteltu palvelemaan strategisia tarkoituksia. Delfoi-menetelmän periaatteina voidaan pitää ensinnäkin sitä, että osallistujien anonymiteetti säilytetään, eli panelistit eivät tiedä, kuka osallistujista on sanonut tietyn mielipiteen. Alkuperäisenä ajatuksena oli saada aikaiseksi myös asiantuntijaryhmän konsensus eli yksimielisyys käsiteltävästä aihe-alueesta. Tämä onkin mahdollista saavuttaa, mikäli on riittävä määrä kyselykierroksia ja niistä saatuja palautteita. Nykyisin menetelmää soveltavat eivät yksinomaan tavoittele yksimielisyyttä vaan monia erilaisia asiantuntijoiden näkemyksiä ja argumentteja tulevasta kehityksestä. Delfoi-menetelmästä katsotaan olevan useita sovelluksia, jolloin Delfoita voi käyttää näkemysten esille saamiseksi ilman, että tarkoituksena olisi erityisesti tulevaisuussuuntautuneisuus (Anttila 2006, 405; Metsämuuronen 2006, 32-34; Ojasalo ym. 2014, 148).

Delfoi-menetelmä soveltuu hyvin sellaisten taite- ja käännepestien löytämiseen ja aloittamiseen, jotka olisivat vaikeasti pääteltävissä matemaattisin keinoin. Lisäksi on mahdollisuus havaita heikot signaalit, joita voi kuulla, ymmärtää ja hyödyntää, jolloin toiminnasta tulee ennakoivaa. Delfoi-menetelmässä on myös helppo yhdistää niin kvantitatiivinen kuin myös kvalitatiivinen tutkimusote, jolloin esimerkiksi ensimmäisellä Delfoi-kierroksella saadut mielipiteet arvioidaan Likert-asteikolla. Näin saadaan kvantitatiivista tietoa, joka toimii lähtökohtana muille Delfoi-kierroksille, jotka olisivat luonteeltaan kvalitatiivisia. (Metsämuuronen 2006, 34-35).

Woudenberg (1991) on määritellyt Delfoi-menetelmän kolme keskiössä olevaa piirrettä, joihin Kuusi (2002) on viitannut tekstissään. Ensimmäinen niistä on tunnistamattomuus (anonymity). Menetelmän perinteisellä tavalla toimitaan siten, että henkilöt itsessään eivät tule esiin, vaan heidän arvionsa ja argumenttinsa ilmenevät kyselylomakkeissa, jotka käsitellään luottamuksellisesti. Nykyisissä tavoissa on lisäksi tullut mukaan myös sähköpostin ja haastattelujen käyttö. Toisena piirteenä on monta kierrosta (iteration), joka tarkoittaa, että Delfoi-kierrosten aikana asiantuntijoiden on mahdollista korjata kannanottojaan. Perinteisessä menetelmässä painoarvoa annettiin tilastollisiin tunnuslukuihin, mediaaniarvioihin ja jos asiantuntijan arvio poikkesi tästä, pyydettiin häntä esittämään tähän lisäperusteluja. Uudemmassa tavassa palautekierros rajoittuu

yhteen kirjalliseen palautekierrokseen, jota on mahdollista täydentää muun muassa haastattelulla. Kolmantena piirteenä on palaute (feedback), jossa toisten osallistujien palautteet vaikuttavat edellisten kannanottojen korjaukseen. Keskeistä on asiakommenttien merkitys Kuusi (2002, 206-207).

Arvaamisen voidaan ajatella olevan alkeellisin ennustamisen menetelmä. Kun arvaaja tuntee hyvin aihealueen, sitä ei pidä aliarvioida. Delfoi-menetelmä on käytännössä sitä, että useiden asiantuntijoiden laatimat ennusteet yhdistetään. Erityisesti Delfoi-menetelmää voidaan käyttää, kun tarkoituksena on saavuttaa ryhmän yksimielisyys eli konsensus jostakin asiasta. Tämän etuna pidetään sitä, että kaikki osallistujat voivat antaa asiantuntemuksensa eikä voimakkaampien henkilöiden vaikutus muuta muiden osallistujien ajattelua asiasta, jolloin manipulaatio jää minimaaliseksi. Lisäksi kaikilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ilmaisematta kuitenkaan sitä julkisesti. Asian lopullinen ratkaisu on sopimusratkaisu eli konsensus, jolloin avaintekijöinä ovat saadun tiedon jäsentely ydinkohdiksi, osanottajilta saadun palautteen käsittely ja osanottajien anonymiteetin turvaaminen (Anttila 2006, 402-403).

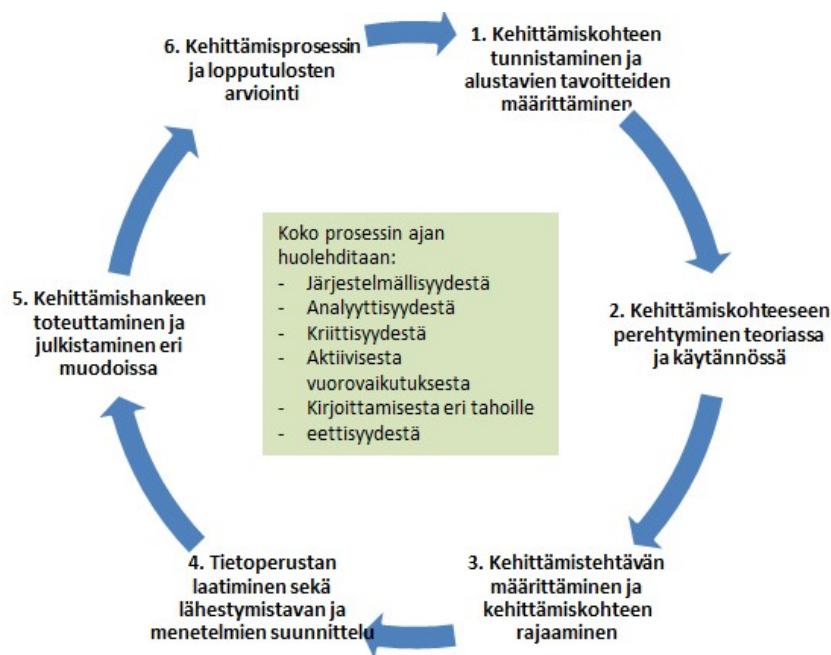
## 4.2 Kehittämistutkimus

Tutkimus ja kehittäminen kulkevat usein rinnakkain, jolloin tutkimuksen osuus kehittämistyössä korostuu. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä vaikuttavat joko tieteellinen tutkimus ja näkemykset tai arki ajatteluun perustuva kehittäminen, jolla tarkoitetaan kritiikitöntä omiin näkemyksiin pohjautuvaa kehittämistyötä. Viimeksi mainittua kutsutaan myös arki ajatteluun perustuvaksi kehittämiseksi (Ojasalo ym. 2014, 17).

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaatiossa ilmenneiden kehitystarpeiden vaikutuksesta tai vain halusta saada aikaan muutoksia organisaatiossa. Mikäli edellä kuvattu ajatus kehitystyöstä toteutuu, siihen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytänteiden, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tarkoituksena on siis etsiä uusia parempia vaihtoehtoja ja toteuttaa asioita käytännössä. Tutkimuksellinen kehittämistyö ja tieteellinen tutkimustyö eroavat pääasiassa toiminnan päämäärissä. On mietittävä, onko tarkoituksena saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja vai tuottaa

ilmiöstä uutta teoriaa. On siis mietittävä, miten päämäärän valinta vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin (Ojasalo ym. 2014, 19).

Kehittämistyötä kuvataan usein eri vaiheista koostuvana prosessina. Kehittämistyötä voidaan kutsua vaiheittain eteneväksi muutostyön prosessiksi, jolloin prosessin vaiheiksi muodostuvat suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe. Suunnitteluvaiheessa tulee selvittää kehittämishaasteet ja asettaa tavoitteet, toteutusvaiheessa suunnitelma toteutetaan ja arviointivaiheessa arvioidaan onnistumista, jolloin arviointi usein käynnistää uuden kehittämistyön suunnittelun. Kehittämistyön prosessia voidaan kuvata kuvion neljä (Kuvio 4) mukaisesti. Prosessin aikana tulee huolehtia lisäksi järjestelmällisyydestä, kriittisyydestä, analyyttisyydestä, aktiivisesta vuorovaikutuksesta, kirjoittamisesta eri tahoille sekä eettisyydestä koko prosessin toteutuksen ajan (Ojasalo ym. 2014, 22–24).



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Mukaeltu: Ojasalo ym. 2014, 24).

Lähestymistapa tulee valita ennen menetelmien valintaa, jolloin se kehittämistyössä vastaa tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategian valintaa kuten esimerkiksi toimintatapa- tai tapaustutkimusta, joita kehittämistutkimuksessa voidaan myös käyttää. Lisäksi muita käytettävissä olevia lähestymistapoja ovat konstruktivinen tutkimus, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus (Ojasalo ym. 2014, 51).

Lähestymistapana voidaan käyttää ennakointia, joka on varsin lähellä tulevaisuudentutkimusta, jossa menetelminä käytössä ovat skenaariotyöskentely, Delfoi-menetelmä, tulevaisuusverstaas tai miellekartta eli mind map. Ennakoinnilla saatetaan tuottaa myös innovaatioita. Ennakoinnin katsotaan olevan jopa tulevaisuuden käytännön heijastuma. Tulevaisuudentutkimuksella pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja selittämään yhteiskunnan laajoja kehitys- ja muutosprosesseja. Ennakoinnin tehtäviin kuuluu tulevaisuuden systemaattinen ja pitkäjänteinen tarkastelu sekä strategisten tutkimus- ja kehittämistarpeiden tunnistamisen tavoite (Ojasalo ym. 2014, 90-91).

Ennakoinnin on havaittu edistävän toimijoiden välistä vuorovaikutusta, keskittymistä tulevaisuuden muutoksiin tarkasteluun, yhteisymmärryksen kasvamiseen, visioiden, tavoitteiden ja toiminnan välistä parantumista sekä osallistujien sitouttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulevaisuuden tarkastelu edesauttaa varautumaan ympäristön muutoksiin sekä lisää kykyä vaikuttaa tuleviin muutoksiin. Tulevaisuuden ennakoinnin tehtäviä ovat mahdollisten tulevaisuuksien tutkiminen, todennäköisten tulevaisuuksien tutkiminen, tulevaisuuskuvien tutkiminen sekä tulevaisuuden tekeminen. Ennakointi mahdollistaa pohjan pitkäaikaiselle päätöksenteolle ja auttaa hahmottamaan tavoitteellisia ja toiminnallisia prosesseja. Se antaa myös ymmärrystä havaita erilaisista päätöksistä koituvia uhkia ja mahdollisuuksia, jolloin päätöksenteossa on käytössä valinnanmahdollisuuksia (Ojasalo ym. 2014, 91-92).

Ennakoinnin prosessin vaiheet alkavat ongelman asettelusta tai päätöksentekokysymyksestä, jolloin pohditaan, mitä ennakoinnilla tavoitellaan ja millaisiin kysymyksiin halutaan saada vastauksia. Tarpeiden määrittelyn jälkeen on pohdittava, mistä tarvittavaa tietoa voi saada ja miten paljon sitä tarvitaan. Ennakoinnissa on kolme tasoa: tietäminen, ymmärtäminen ja tulevaisuuden tekeminen. Lisäksi ennakointi sisältää viisi ulottuvuutta: yhteys, mihin ennakointi hyödyttää kuten johtamis- tai päätöksenteko-prosessit; teorian soveltaminen; tulevaisuuden haltuunotto eli aikajänteen tarkastelu; laadullisen ja määrällisen aineiston hallinta sekä ennakointiverkoston hallinta (Ojasalo ym. 2014, 90–93).



### 4.3 Delfoi-menetelmän prosessi

#### 4.3.1 Kehittämistyön toteutuksen suunnittelu ja menetelmien valinta

Delfoi-prosessin katsotaan alkavan siitä, kun tutkimukseen valitaan ryhmän jäsenet siten, että heillä olisi mahdollisimman selkeitä mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Siihen pyritään siis kokoamaan kaikki ne tahot, joiden mielipiteellä on merkitystä. Jokaiselta osallistuvalla tarvitaan suostumus ja sitoumus tutkimukseen osallistumiseen (Anttila 2006, 403).

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatiossa haluttiin selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita, johon Delfoi-menetelmän katsottiin sopivan, koska se on tulevaisuustutkimusta. Yhteinen päämäärä oli saavuttaa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, joka tulosten perusteella luotiin.

Triangulaatiolla tarkoitetaan ilmiöiden tutkimista useista eri näkökulmista ja sillä voidaan lisätä tulosten luotettavuutta, siinä käytetään useita erilaisia aineistoja, tiedonkeruumenetelmiä ja tiedonantajaryhmiä (Ojasalo ym. 2014, 105; Hirsjärvi ym. 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Tässä työhyvinvoinnin kehittämistyössä on käytetty erilaisina tiedonkeruumenetelminä sähköistä kyselyä eli e-kyselyä sekä teemahaastatteluita kasvokkain. Delfoi-kierroksia oli kaikkiaan kolme. Asiantuntijapaneeli koostui organisaation asiantuntijoista, joilla oli tietämystä käsiteltävästä aihepiiristä. Tiedonantajaryhminä toimivat esimiehet ja toimihenkilöt panelisteina. Kehittämistyön aikana HR:n edustaja ja opinto-ohjaaja kommentoivat työn edistymistä ja tehtyjä valintoja. Triangulaatio toteutui siis tutkimusmenetelmien, tiedonantajaryhmien sekä ulkopuolisten havainnoitsijoiden kautta. Tutkijalla itsellään oli työhistoriassaan työhyvinvoinnin asiantuntijuutta. Tutkija ei vaihtunut kehittämistyön aikana.

#### 4.3.2 Ensimmäisen Delfoi- kierros – strukturoitu kvantitatiivinen e-kysely

##### *Kvantitatiivinen Survey-tutkimus*

Kysely on yksi aineistonkeruumenetelmä ja se tunnetaan Survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jolloin tutkimukseen kyetään ottamaan monia henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä tehokas, koska sillä säästyy aikaa ja vaivannäköä tutkijalta. Mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti, voidaan aineisto käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida sitä tietokoneohjelmien avustuksella. Kyselytutkimukseen liitetään myös heikkouksia, joista tavallisin on, että sitä pidetään pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. Lisäksi haittana pidetään sitä, ettei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa ja vie myös aikaa. Mahdollista on, että vastaamattomuus eli kato nousee joissakin tapauksissa suureksi. Lähellä postikyselyä on myös sellainen kyselyn muoto, jossa lomake lähetetään esimerkiksi organisaation välityksellä. Näissä tilanteissa on vastausprosentti muodostunut yleensä tavallista korkeammaksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 193 – 196).

##### *Toteutuksen suunnittelu, menetelmien valinta ja toteutus*

Delfoi prosessin ensimmäisessä vaiheessa laaditaan ensimmäinen kyselylomake. Ryhmän jäsenet voivat vaikuttaa siihen siten, että he esittävät, mitä näkökulmia, tavoitteita ja käsitteitä ilmiöön heidän mielestään liittyy. Toinen toteutusvaihtoehto on, että tutkija itse suunnittelee taustateorian tai aikaisempiin tutkimuksiin liittyvät alustavat väittämät osioiden, joihin otetaan kantaa. (Anttila 2006, 403). Kyselytutkimusta suunniteltaessa pitäisi huomioida, että se on määrällisen tutkimuksen menetelmä, jolla pyritään kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö tulee määrittellä tutkimuksen tavoitteen perusteella. Mittausten kohteita kutsutaan siten havaintoyksiköiksi. Kaikkien havaintoyksiköiden joukkoa taas kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi (Ojasalo ym. 2014, 122).

Sähköiset kyselyt ovat nykyisin suosittuja. Helppokäyttöisillä ja tyypillisesti ilmaisilla sovelluksilla kyetään laatimaan kyselylomakkeet, keräämään vastaukset sekä raportoimaan tulokset. Tyypillisesti digitaaliset kyselyt levitetään sähköpostitse esimerkiksi organisaation kautta. Tiedetään, että sähköisen kyselyn etuina ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus (Ojasalo ym. 2014, 128–129).

Tässä kehittämistyössä ensimmäisen Delfoi-kierroksen nykytilan kartoitusta suunniteltaessa päädyttiin hyödyntää aiempaa ilmapiirikyselytulosta. Tiedonkeruumenetelmänä oli e-kysely, joka toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella kvantitatiivisena Survey-tutkimuksena. Perusjoukoksi kyselyyn valittiin koko teknisen huollon organisaation esimiehet ja toimihenkilöt ja havaintoyksiköiden kohdalla päädyttiin systemaattiseen otantaan. Organisaation ilmapiirikyselyiden tulosten perusteella sekä erityyppisiin mittareihin tutustumisen jälkeen päädyttiin työhyvinvointikyselyyn käyttämään professori Mankan tikkataulua. Kyseiseen malliin päädyttiin ensinnäkin, koska aiemmin tehdyt työhyvinvoinnin ilmapiirin osa-alueet vastasivat hyvin Mankan tikkataulun teoriaa ja koska kyselyn tekijä on laajasti tunnettu työhyvinvoinnin asiantuntija. Tikkataulu on lisäksi valmiiksi esitettävä, mikä oli etu työn etenemisen osalta. Työhyvinvoinnin tikkataulu on jo vakiintunut ja rekisteröitynyt tapa mitata organisaation kokemaa työhyvinvointia. Se perustuu strukturoituun kyselyyn, joka puolestaan perustuu kysymyksiin, väittämiin sekä tulosten pisteytyksiin Likert-asteikolla 0-3.

Tässä kehittämistyössä tikkataulun e-kyselyt olivat vastattavissa sekä suomeksi että englanniksi. Esimiehille ja toimihenkilöille tehtiin eri kyselyt ja niistä oli laadittu e-kyselylomake, mikä helpotti analysointia jatkossa. E-kyselylomakkeen kysymykset olivat vastaparit esimiehille ja toimihenkilöille Mankan mallin mukaisesti. Esimiesten kysymykset koskivat organisaatiota ja toimihenkilöiden kysymykset oli osoitettu toimihenkilöille itselleen työntekijöinä, joten kysymysten asettelu erosi toisistaan esimiehillä ja toimihenkilöillä. Kohdeyrityksen HR:n edustaja hyväksyi e-kyselylomakkeen ja osallistui kyselyyn kääntämällä kyselyt englanniksi.

*Tulosten analysointi ja konsensus*

Vastaukset käsitellään joko määrällisinä tai laadullisina sen mukaan, onko kysely strukturoitu vaiko esimerkiksi haastatteluaineisto. Delfoi-paneeliin osallistujat vastaavat ensimmäiseen kyselyyn ja arvottavat vastaukset eli laittavat ne itselleen sopivaan tärkeysjärjestykseen ja palauttavat lomakkeen aineiston tutkijalle. Palautetut lomakkeet analysoidaan ja niistä pyritään löytämään ne seikat, joista vallitsee suurin yksimielisyys eli konsensus. Näistä kootaan edelleen uusi lomake, joka lähetetään osallistujille. Myös tutkija antaa ensimmäisen kierroksen alustavan palautteen osallistujille tässä vaiheessa. Osallistujat asettavat kukin vastauksen itselleen sopivan tärkeysjärjestyksen mukaisesti. Mikäli osallistujan käsitys poikkeaa merkitsevästi muiden esittämästä, hänen on syytä perustella vastaustaan muutamain sanoin tutkijalle (Anttila 2006, 404-405).

Tuomi & Sarajärvi (2009) toteaa, että yksi käytetyistä teorioista on konsensukseen perustuva, jossa ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä yhteisen käsityksensä totuudesta (Tuomi & 2009,135). Tutkija analysoi Delfoi-kierroksen jälkeen vastaukset ja mikäli tässä vaiheessa on jo saavutettu riittäväksi katsottava yksimielisyys, tutkija voi koota ratkaisun yhteiseksi tulkinnaksi. Mikäli vielä on jäänyt jokin asia avoimeksi, tulee käynnistää vielä uusi kierros. Tutkija kokoaa jälleen tulokset ja esittää osallistujille sekä konsensuksen että ne havainnot, joista ei saavutettu yksimielisyyttä (Anttila 2006, 403-404). Todellisen yksimielisyyden vaatimuksesta on luovuttu, koska yksimielisyyteen pääseminen on usein väkinäistä ja saattaa johtaa jopa tärkeän informaation katoamiseen (Metsämuuronen 2001, 33-34).

Tutkimusaineisto kerättiin SAMK:n e-kyselytietokantaan havaintomatriisiksi, joka analysoitiin tuloksiksi Excel-tietokoneohjelman avulla. Jokaiselle panelistille annettiin tutkimusnumero. Lisäksi kohdeyrityksen HR:n edustajan ja organisaation esimiehen kanssa sovittiin, että taloudellisiin seikkoihin, ulkoiseen asiakkuuteen sekä liikuntaan liittyvät aiheet jätettiin pois jatkotutkimuksista. Analysoinnissa matalat arvot saaneet kysymykset otettiin jatkotutkimukseen mukaan ja niistä valittiin jatkotutkimuksen osaluuet seuraavaan Delfoi-kierrokseen. E-kysely suoritettiin syyskuussa 2014 kahden viikon aikana. Kohdeyrityksen HR:n edustaja välitti kyselylinkit osallistujille.

#### 4.3.3 Toinen ja kolmas Delfoi-kierros – puolistukturoitu, kvalitatiivinen teemahaastattelu

Delfoi-kierroksia toistetaan yleensä kaksi tai kolme kertaa. Jokaisen kierroksen välissä vastaajat saavat tietoonsa yhteenvedon edellisen kierroksen kaikista vastauksista, joiden avulla vastaajat voivat halutessaan korjata omia ennusteitaan. Joissakin tutkimuksissa on koottu asiantuntijat keskustelemaan yhdessä, jolloin vastausten hajonta saattaa vähentyä. Toisaalta se, tiedostetaanko niissä sitä, mitä tai mikä tulee todellisuudessa tulevaisuudessa tapahtumaan, jää epävarmaksi. Viimeiseksi tutkija koostaa raportin, jossa on esitetty yhteenvedo. Tämä on systemaattisesti löydetty ennuste. On kuitenkin huomioitava, että asiantuntijoiden ennuste voi tulevaisuudesta olla myös väärässä (Anttila 2006, 404).

Delfoi-menetelmästä voidaan todeta, että se on tulevaisuuteen suuntautuneen prosessin alkupiste, jolla tavoitellaan yhteisiä päämääriä. Delfoi-menetelmällä saadut tulokset eivät ole lopullisia tuloksia vaan prosessin seuraavassa vaiheessa käytettäviä aineksia. Nykyään Delfoi-menetelmän avulla pyritään löytämään mahdollisimman laaja ymmärrys asiantuntijoiden tutkittavaa asiaa koskevista erilaisista mielipiteistä ja ajatuksista sekä niiden perusteluista. Delfoi-menetelmistä on useita tulkintoja ja sitä voidaan käyttää näkemysten esille saamiseksi ilman tulevaisuussuuntautuneisuuttakin (Anttila 2006, 404-405).

#### *Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä*

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keruumenetelminä käytetään eniten erityyppisiä haastatteluja. Keskustelua, jossa on etukäteen asetettu tavoite, voidaan kutsua haastatteluksi. Haastattelu on vuorovaikutuksellista. Sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Keskustelut tallennetaan, jolloin tutkija tulkitsee muiden tekemiä tulkintoja niin asioista, kokemuksista kuin ilmiöistä. Tutkija heijastaa ja tulkitsee tutkittavien tunteita ja tekee analyysiä näistä ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä. On huomioitavaa, että haastatteluaineisto on tilasidonnaista, joten yleistettävyyttä ei kannata korostaa (Puusa 2011, 73).

Etuna voidaan pitää, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Kyseessä on siis tarkoituksenmukainen ja harkittu näyte. Tutkijan rooli on asettaa kysymyksiä, jotka ohjaavat keskustelua, mutta välttää ohjaamasta keskustelun suuntaa, ellei kyseessä ole tarkasti strukturoitu haastattelumuoto. Keskeistä haastattelussa on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Jos tutkijalla ei ole juurikaan kokemusta tutkimustyöstä, olisi hyvä tehdä koehaastatteluja ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Haastattelututkimuksessa luottamus on tärkeää, joten tutkijan tulisi motivoida haastateltavaa sekä kyetä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri (Puusa 2011,76-77).

### *Teemahaastattelu*

Teemahaastattelun katsotaan olevan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelussa on, että haastattelun aihe-alueet eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelun katsotaan olevan puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun näkökulmista on, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille osallistujille samat. Se ei siis ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelun lähtökohtana on oletus siitä, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkijan tehtävänä on selvittää tutkimuskohteena olevan asian prosessit ja rakenteet. Näin toimien tutkija syventää ilmiön kokonaiskuvaa ja ymmärrystä siitä (Puusa 2011, 81).

Jotta teemahaastattelu onnistuisi mahdollisimman hyvin, on myös tutkijalla itsellään oltava riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä, siihen ehkä vaikuttavista tekijöistä ja näin ilmiön kokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksesta löytynyt tieto yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen tuottaa rakenteet teemarungolle, jota tutkija hyödyntää haastattelutilanteessa. Yksi tärkeimmistä tehtävistä tutkimusprosessissa on juuri teemojen suunnittelu. Teemojen avulla ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden merkityksiä ja sisältöä tutkija pyrkii ymmärtämään esittämiensä kysymysten avulla. Huomioitavaa on, että yksittäinenkin teema ja sen tarkastelu edellyttää usein monen näkökohdan huomiointia. Näin teemasta muodostuu laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen haastattelukysymys (Puusa 2011, 81 - 82).

Haastatteluissa käydään läpi kaikki valitut teemat, mutta laajuus ja järjestys, kysymisen tapa ja sanamuodot vaihtelevat tyypillisesti paljonkin haastatteluittain siksi, että haastateltavien vastaukset, halu ja tapa kertoa asiat ovat erilaisia. Tutkijan rooli voi siten olla hyvinkin erilainen eri tilanteissa. Tutkijan on hyvä olla aktiivinen kuuntelija, joka huomioi esittäjää, mutta joskus tilanne edellyttää tutkijalta aktiivisempaa suorien kysymysten esittämistä (Puusa 2011, 81 - 82).

Useat tutkijat toteavat, että teemojen tulee perustua pääasiallisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kysymyksenasettelussa voidaan faktakysymysten lisäksi käyttää myös intuitiivisia ja kokemusperäisiä havaintoja kysymyksenasettelun pohjana. Teemahaastattelussa tulee tarkoin pohtia, millä tavoin teemat ohjaavat haastattelua. On oletettavaa, että teemahaastattelussa haastattelija ja haastateltava puhuvat samaa kieltä. Tutkija siis ymmärtää syy-yhteyksiä eli kontekstia, jolloin käytetty käsitteistö tarkoittaa jokseenkin samaa molemmille osapuolille. Etukäteen suunniteltu haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa, kun keskustelu keskittyy tutkimuksen kannalta oikeisiin ja ongelman kannalta keskeisiin seikkoihin. Tarkoituksena on, että valitut teemat tuottavat mahdollisimman laajasti sellaista ainesta, jota tutkijan on mahdollista myöhemmin tulkita teorian avulla (Puusa 2011, 81 - 83).

Tässä kehittämistyössä toinen Delfoi-kierros perustui puolistrukturoituun teemahaastatteluun, jota täydennettiin kolmannen Delfoi-kierroksen lisähaastatteluilla. Näin saavutettiin mahdollisimman laaja ymmärrys tutkittavasta alueesta asiantuntijoilta saadun aineiston avulla. Toisen Delfoi-kierroksen teemahaastattelurungon kysymykset muodostettiin valituista työhyvinvoinnin osa-alueista, jotka saatiin nykytilakartoituksen tuloksista. Kunkin osa-alueen kohdalla kysymykset jaettiin koskemaan erikseen nykytilaa ja tulevaisuutta. Kolmannen Delfoi-kierroksen teema-alueiksi valikoituivat toisen Delfoi-kierroksen analyysistä ne kolme osa-aluetta, jotka saivat eniten mainintoja nykytilamäärittämissä. Tutkija laati puolistrukturoidut teemahaastattelukysymykset sekä toiseen että kolmanteen Delfoi-kierrokseen ja hyväksytti ne HR:n edustajalla, joka hyväksyi kysymykset ilman mainittavia muutostarpeita. Esihaastattelut ja varsinaiset haastattelut suoritettiin yrityksen toimitiloissa ja tulokset tallennettiin digitaalisesti.

### *Sisällönanalyysi*

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa perinteisissä laadullisissa tutkimuksissa. Sillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Aineisto pyritään järjestämään selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen tuomaa informaatiota. Tällöin aineistosta saadaan luotettava ja selkeä johtopäätös tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91,103). Sisältöanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot, kuten teemahaastattelut. Aineistot koostuvat usein runsaasta sisällöstä, joiden sisällä on ydinasia. Tarkoituksena on paljastaa sisällön ydin sisältöanalyysin avulla ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus. Sisällön analyysillä voidaan tarkoittaa myös sisällön erittelyä, jolloin voidaan laskea ilmiöön liittyvien käsitteiden esiintymistiheyttä ja keskinäisiä kytköksiä. Sisällön analyysissä voi siis olla näitä molempia eli määrällistä ja tekstuaalista tarkastelua (Kananen 2012, 116; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Aineiston litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon. Kirjoittamisen tyyli tulee valita sen mukaan, miten sitä tullaan käyttämään analyysin raportointivaiheessa (Ojasalo ym. 2014, 110). Suora lainaus eli sitaatti on täsmälleen alkuperäisen tekstin mukainen, joten käyttömateriaalina suorat lainaukset ovat työstämätöntä aineistoa (Hirsjärvi ym. 2009, 209). Aineistolähtöisen sisältöanalyysin vaiheissa haastattelut kuunnellaan ja aukikirjoitetaan sana sanalta, ne luetaan ja niiden sisältöihin perehdytään. Pelkistettyjä lauseita etsitään ja alleviivataan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Teemoittelua tyypittelynä voidaan käyttää silloin, kun saatu aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Tällöin kaikille haastateltaville on esitetty samat teemat ja teemojen alle on saatu eri määrä aineistoa haastattelusta riippuen. Teemahaastatteluaineisto tiivistetään litteroinnin jälkeen luokittelulla eli koodauksella. Seuraavaksi tutkija selvittää, mitä aineisto hänelle kertoo. Tähän ei ole yhtä ainoa oikeaa menetelmää, sillä tämä riippuu tutkijan omasta viitekehyksestä. Mikäli yksittäisiä teemoja pidetään yhtenä luokkana, saman teeman alle siirretään kaikkien haastateltavien vastaukset, jotka luokitellaan. Teeman alta voidaan siten etsiä esimerkiksi yhteisiä rakenteita, malleja sekä tyypillistä toimintaa. Tutkijan kertoessa aineistolöydöksen, on tarpeen, että löydös vakuutetaan tai todennetaan liittämällä siihen esimerkiksi yhden vastaajan sitaatti. Tämä



tarkoittaa sitä, että tutkija antaa sitaatilla löydökselleen perusteet, hän siis vetoaa vastaajalta saatuun tietoon. Aineistosta voidaan esittää myös tyypillinen tapaus. Tällä tarkoitetaan, että tyypittely voi perustua aineisto- ja teorialähtöisyyteen (Kananen 2012, 117).

### *Induktiivinen sisällönanalyysi*

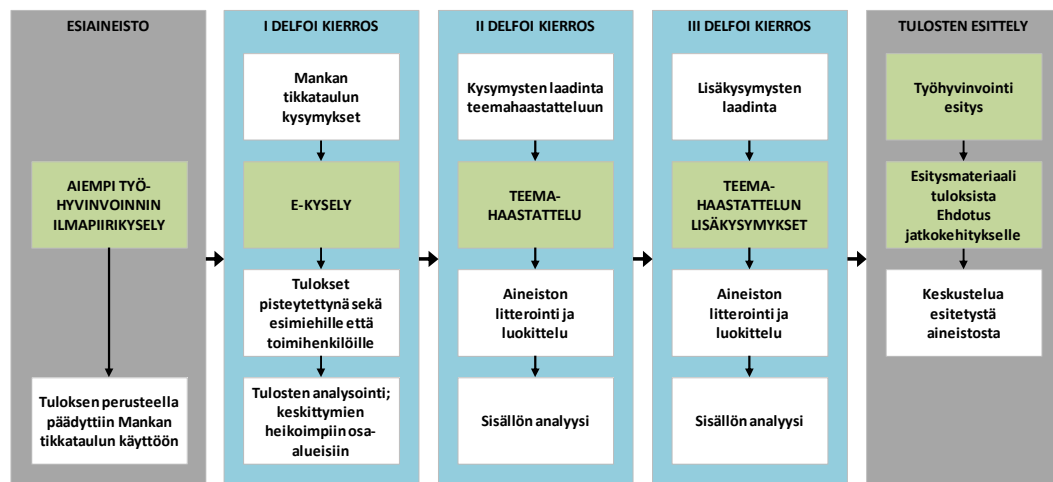
Aineistolähtöisen, laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia kuvataan karkeasti kolmevaiheiseksi prosessiksi, jolloin aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään sekä abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Aineiston redusoinnissa analysoitavan aineiston informaatio voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto tai jokin muu dokumentti tai asiakirja, joka pelkistetään siten, että aineistosta poistetaan tutkimukselle epäoleellinen pois. Aineiston klusteroinnissa pelkistetyt ilmaukset käydään tarkasti läpi sekä etsitään samankaltaisuuksia ja käsitteiden eroavaisuuksia. Samaa asiaa koskevat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi ja ne nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä, jolloin aineisto tiivistyy. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksissa teoreettisiin käsitteisiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan edelleen yhdistämällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Lisäksi sisällön analyysia voidaan jatkaa luokittelun tai kategorioiden muodostamisen jälkeen aineiston kvantifoinnilla, jolloin aineistosta lasketaan se, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi haastattelijoiden kuvauksissa tai kuinka moni haastateltavista ilmaisee saman asian (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-111, 120).

Tässä kehittämistyössä toisen ja kolmannen Delfoi-kierroksen jälkeen teemahaastattelun aineistolle suoritettiin induktiivinen sisällönanalysointi. Aineistonkeruun jälkeen nauhoitukset kuunneltiin ja litteroitiin. Jokaiselle panelistille annettiin tutkimusnumero. Tekstien sitaatit ryhmiteltiin ja niistä johdettiin pelkistettyjä lausumia, jotka ryhmiteltiin koodaamalla alaluokkiin redusoinnin, klusteroinnin, abstrahoinnin sekä kvantifoinnin avulla. Alaluokat ryhmiteltiin edelleen yläluokiksi kunkin kehittämisen kohteena olevan työhyvinvoinnin osa-alueen kohdalla. Analysoinnissa käytettiin Excel-tietokoneohjelmaa. Analysointien jälkeen toisen ja kolmannen Delfoi-kierroksen tulokset esitettiin osallistujille kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Korjausta vaativia

palautteita ei tullut, joten tutkija tulkitse asiiantuntijapaneelin olevan yhtenäinen. Tulokset syntyivät siis induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

#### 4.4 Kehittämistyön eteneminen Delfoi-kierroksin

Seuraavassa kuviossa viisi (Kuvio 5) on esitetty, miten Delfoi-menetelmä on toteutettu kehittämistyössä. Varsinaisia Delfoi-kierroksia oli kolme. Lopputuloksena syntynyt työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma esiteltiin koko organisaatiolle, joka hyväksyi sen. Lisäksi kehittämishankkeen toteutukseen sisältyi lukuisia puhelinpalavereita, sähköpostivaihtoa sekä yksi videopalaveri kehittämistyön eteenpäinviemiseksi.



Kuvio 5. Toteutettu Delfoi-menetelmä kehittämistyössä.

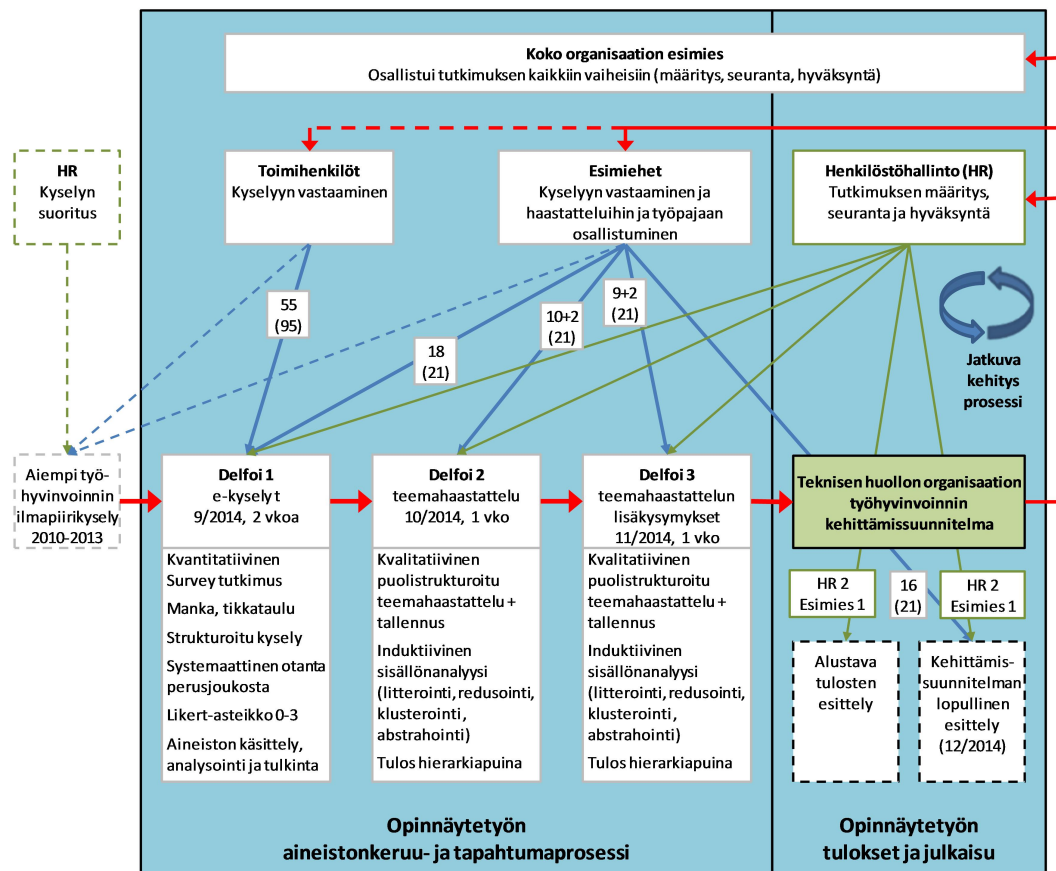
## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Delfoi-prosessin kuvaus kohdeorganisaatiossa

Tämän kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin vuoden 2014 syys-lokakuun aikana teknisen huollon organisaation kahdessa toimipaikassa. Tarkoituksena oli tutkia teknisen huollon organisaation esimiesten ja toimihenkilöiden ajatuksia tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta niin organisaatio- kuin yksilötasollakin.

Tämän kehittämistyön kohdejoukkona olivat esimiehet ja toimihenkilöt teknisen huollon organisaation yksikössä. Kehittämistyö toteutettiin tulevaisuustutkimuksena Delfoi-menetelmällä, joka eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa oli kysely, toisessa vaiheessa oli teemahaastattelu, kolmannessa vaiheessa olivat teemahaastattelun lisäkysymykset.

Kuviossa kuusi (Kuvio 6) on esitetty kehittämistyön aineistonkeruuprosessi Delfoi-kierrosten mukaisesti niin, että se sisältää kussakin kierroksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Kuviosta selviää myös, että kehittämissuunnitelma luo pohjan jatkuvalla työhyvinvoinnin kehittämiseksi, mikäli suunnitelmaa päivitetään myöhemmin uusilla Delfoi-kierroksilla.



Kuvio 6. Kehittämistyön aineistonkeruuprosessi.

”Kestävän kehityksen alustana toimii toimintopohjaisesti strukturoitu kehittämissuunnitelma ja sen moottorina organisaatio ja sen käyttämä Delfoi menetelmä.”

## 5.2 Ensimmäinen Delfoi-kierroksen e-kysely

Ensimmäisen Delfoi-kierroksen lähtökohtana olivat aiempien työhyvinvoinnin ilmapiirikyselyiden tulokset (2010–2013), jotka on esitetty kohdassa 2.1 Kohdeyrityksen määrittämät kehittämisen lähtökohdat. Tulosten pohjalta oli tarkoituksenmukaista suorittaa vastaava kyselytutkimus nykytilan kartoittamiseksi. Kysely keskittyi ilmapiirikyselyssä esiin tulleiden kehittämistarpeita vaativien kohteiden jatkotutkimukseen työhyvinvoinnin lähtökohdasta.

Kehittämistyössä käytetty e-kysely perustui professori Mankan työhyvinvoinnin tikkatauluun. Lupa kyselyn käyttöön saatiin puhelinkeskustelussa Tampereen yliopiston filosofian tohtorilta, Docendum Oy:n toimitusjohtajalta, professori Mankalta helmikuussa 2014. Manka (1999) on itse tehnyt tutkimuksen aiheesta työyhteisön työhyvinvoinnista, jossa tutkittiin tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä. Hän on ollut tuottelias vaikuttaja työhyvinvoinnin edistämisessä noin 30 vuoden ajan.

Otoksen alkuvaiheen kartoitukseen otettiin mukaan kaikki esimiehet ja toimihenkilöt yhteensä 116 (n=116) panelistia, joka oli kokonaisotos. Kyseessä oli systemaattinen otanta, joka tässä kehittämistyön tutkimuksellisessa osassa tarkoittaa, että kyselylomakkeet lähetettiin sähköisesti e-lomakkeena kaikille organisaatiossa toimiville esimiehille (n=21) ja toimihenkilöille (n=95) samanaikaisesti kokonaistutkimuksena. Organisaation monikielisyyden vuoksi e-kyselyt päätettiin tehdä sekä englanniksi että suomeksi, mikä helpotti myös jatkoanalysointia. Toimeksiantaja hyväksyi kyselyn ja osallistui kyselyyn kääntämällä käytetyt kyselyt englanniksi. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Lähestymistapa ensimmäisellä Delfoi-kierroksella oli kvantitatiivinen.

Kysymykset esitettiin sekä esimiehille että toimihenkilöille. Seuraavassa taulukossa yksi (Taulukko 1) on listattu pääryhmät, joiden alla on kussakin viisi kysymystä. Kysymyssarjat ovat siten erilaiset esimiehille ja toimihenkilöille, koska esimiehet tarkastelevat osa-alueita organisaatiotasolta esimiestyön näkökulmasta ja toimihenkilöt tarkastelevat osa-alueita oman työhyvinvointinsa näkökulmasta.

Taulukko 1. Kysymyspatteriston seitsemän teema-alueen esimiehille ja toimihenkilöille.

ESIMIEHET	TOIMIHENKILÖT
I TERVEYS JA TYÖKYKY	I TERVEYS JA TYÖKYKY
II TYÖN HALLINTA	II TYÖN HALLINTA
III TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS	III TYÖKAVERIT
IV OSAAMINEN	IV KEHITTÄMISHALU JA OSAAMINEN
V JOHTAMINEN	V ITSETUNTO
VI ORGANISAATIO	VI ELÄMÄN TASAPAINO
VII TALOUDELLINEN TILANNE	VII ESIMIEHEN TUKEA

Kysymyksiä oli kaikkiaan seitsemän ryhmää. Kussakin ryhmässä oli viisi kysymystä, yhteensä 35 kysymystä niin esimiehille kuin toimihenkilöillekin. Nämä kysymykset on lueteltu kokonaisuudessaan liitteissä (Liitteet 4a ja 4b). Kussakin kysymyksessä on neljä vastausvaihtoehtoa, joista voi valita vain yhden (0–3) seuraavasti

0 = tilanne on huono tai mitään ei ole tehty

1 = tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty

2 = tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut

3 = tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seurantaa ja ylläpitoa

Kukin kysymys antaa pisteen ja pisteiden kokonaismäärä määrittää kysymysaiheen / aihealueen / koko kyselyn tilanteen parhaimman (suuri pisteiden kokonaismäärä) tai heikoimman osa-alueen (pieni pisteiden kokonaismäärä). Kysymykset on esitetty liitteissä 4a ja 4b.

Toteutus suoritettiin e-kyselynä. Kysely saavutti seuraavassa taulukossa kaksi (Taulukko 2) esitetyt osallistumisprosentit. Osallistumisen e-kyselyyn katsottiin olevan riittävällä tasolla jatkoa varten, koska esimiehistä valtaosa (86 %) ja toimihenkilöistä yli puolet (58 %) olivat vastanneet e-kyselyyn.

Taulukko 2. E-kyselyyn osallistuminen.

	Esimiehet	Toimihenkilöt
Kyselyyn vastanneet	18	55
Kyselyn saaneet	21	95
Osallistumisprosentti	<b>86 %</b>	<b>58 %</b>

### *Tiedonkäsittely, analysointi ja tulkinta*

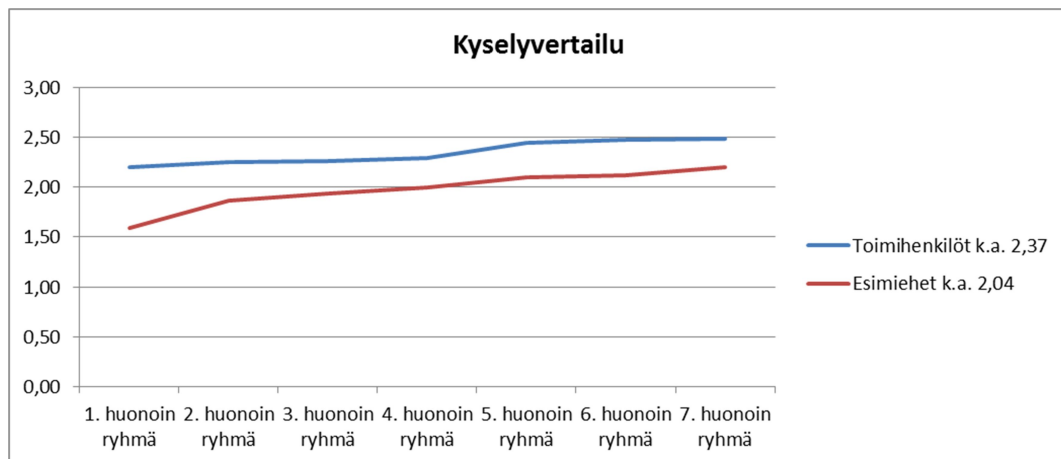
Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Määrällistä eli kvantitatiivista tietoa käsitellään tilastollisin menetelmin, jotka jaetaan kahteen eri luokkaan. Perustaviin menetelmiin kuuluvat muun muassa keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. Monimuuttujamenetelmiä ovat esimerkiksi klusteri- ja faktorianalyysi (Ojasalo ym. 2014, 134–135).

Kerätty tutkimusaineisto tuli yksinomaan kehittämistyön tekijän käyttöön. Saatu aineisto kerättiin SAMK:n e-kyselytietokantaan ja tietokannan tulokset tallennettiin Microsoft Office Excel -ohjelman avulla havaintomatriisiksi ja analysoitiin sen avulla tuloksiksi ja luotiin niitä vastaava grafiikka. Kirjalliseen muotoon tulokset saatettiin Microsoft Office Word -tekstinkäsittelyohjelmalla.

### 5.3 Ensimmäisen Delfoi-kierroksen tulokset

#### *Kyselyvertailu, esimiehet ja toimihenkilöt*

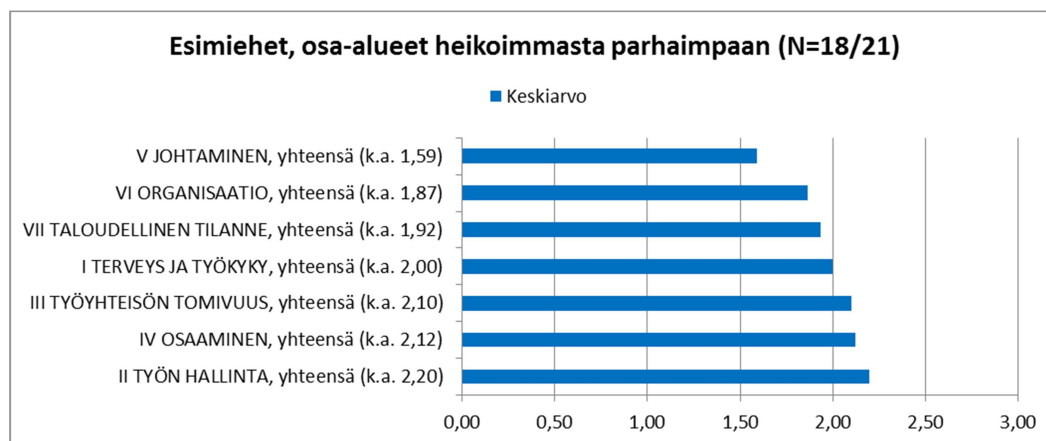
Aineisto järjesteltiin Likert-asteikon mukaisesti nousevaan asteikkoon huonoimmasta parhaimpaan. Esimiesten ja toimihenkilöiden teemavertailu on esitetty kuviossa seitsemän (Kuvio 7). Keskiarvo (k.a.) oli esimiehillä 2,04 ja toimihenkilöillä 2,37. Koska esimiesten paras ryhmä (k.a. 2,20) on samalla tasolla kuin toimihenkilöiden huonoin ryhmä (k.a. 2,20), niin jatkossa keskittyminen kohdistui pelkästään esimiehiin.



Kuvio 7. Kyselyvertailu esimiesten ja toimihenkilöiden kesken.

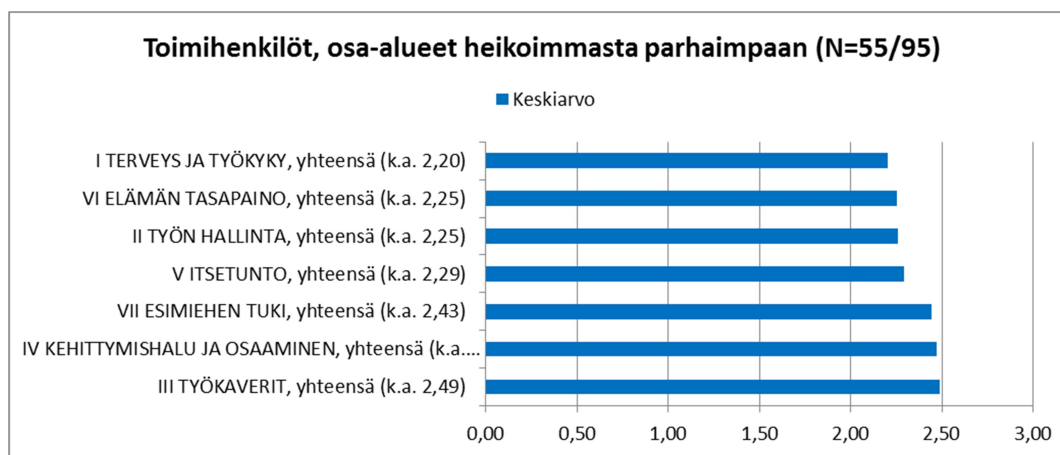
### *Esimiesten kyselyn osa-alueet tulosjärjestyksessä*

Kuviossa kahdeksan (Kuvio 8) on kuvattu e-kyselyn esimiesten tulokset keskiarvoina eri osa-alueilta heikoimmasta tuloksesta vahvimpaan osa-alueeseen. Kuviosta on nähtävissä, että esimiehillä johtaminen (k.a. 1,59) sai heikoimmat pisteet, kun taas työnhallinnan osalta (k.a. 2,20) tulivat parhaimmat pisteet. Suurin ero oli johtamisen ja organisaation välillä (0,28).



Kuvio 8. E-kyselyn esimiesten osa-alueiden tulospisteet.

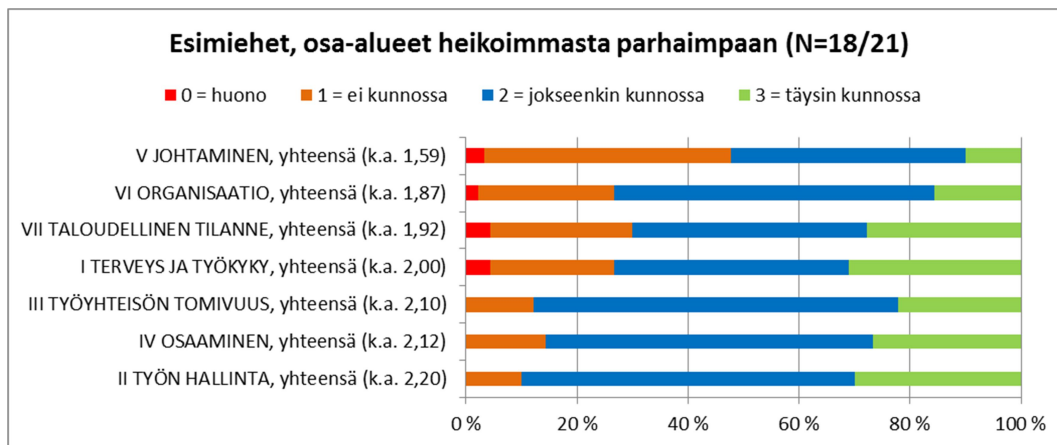
Kuviossa yhdeksän (Kuvio 9) on kuvattu toimihenkilöiden e-kyselyn tulokset keskiarvoina heikoimmasta osa-alueesta vahvimpaan osa-alueeseen. Kuviosta on nähtävissä, että toimihenkilöiden tulosten keskiarvot olivat hyvin tasaiset. Heikoimmat pisteet sai terveys ja työkyky (k.a. 2,20), kun taas työkaverit (k.a. 2,49) saivat parhaat pisteet. Suurin ero oli esimiehen tuen ja itsetunnon välillä (0,24).



Kuvio 9. E-kyselyn toimihenkilöiden osa-alueiden pisteet.

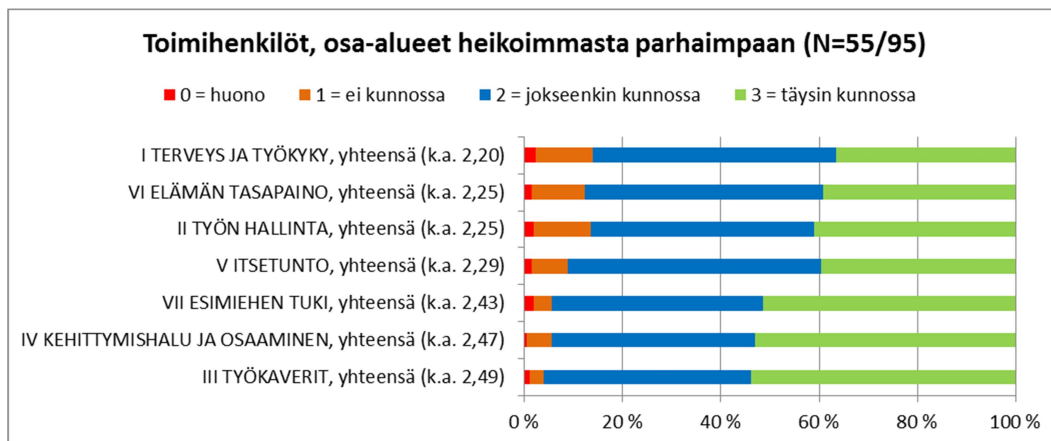
### Esimiesten ja toimihenkilöiden vastausjakaumien tulokset

Kuvio kymmenen (Kuvio 10) kuvaa esimiesten vastausjakaumaa, josta ilmenee, että johtaminen on saanut osa-alueista huonoimmat pisteet keskiarvon ollessa 2,04. Hieman vajaa puolet vastaajista arvioi johtamisen osa-alueen olevan joko ”huono” tai ”ei kunnossa”. Työn hallintaa piti 90 % vastaajista joko ”jokseenkin kunnossa” tai ”täysin kunnossa”.



Kuvio 10. E-kyselyn esimiesten osa-alueiden jakautuma.

Kuvio yksitoista (Kuvio 11) kuvaa toimihenkilöiden vastausjakaumaa, josta on havaittavissa, että ”huono” vastauksia osa-alueilla ilmeni hyvin vähän. Asioiden koettiin olevan ”jokseenkin kunnossa” tai ”täysin kunnossa”. Vastaajista 95 % arvioi työkavereita koskevassa osassa asioiden olevan joko ”jokseenkin kunnossa” tai ”täysin kunnossa”. Kun tarkastellaan ”huono” ja ”ei kunnossa” saaneiden osa-alueiden pisteytysjakaumaa, niin kolme heikointa olivat terveys ja työkyky, elämän tasapaino sekä työn hallinta.

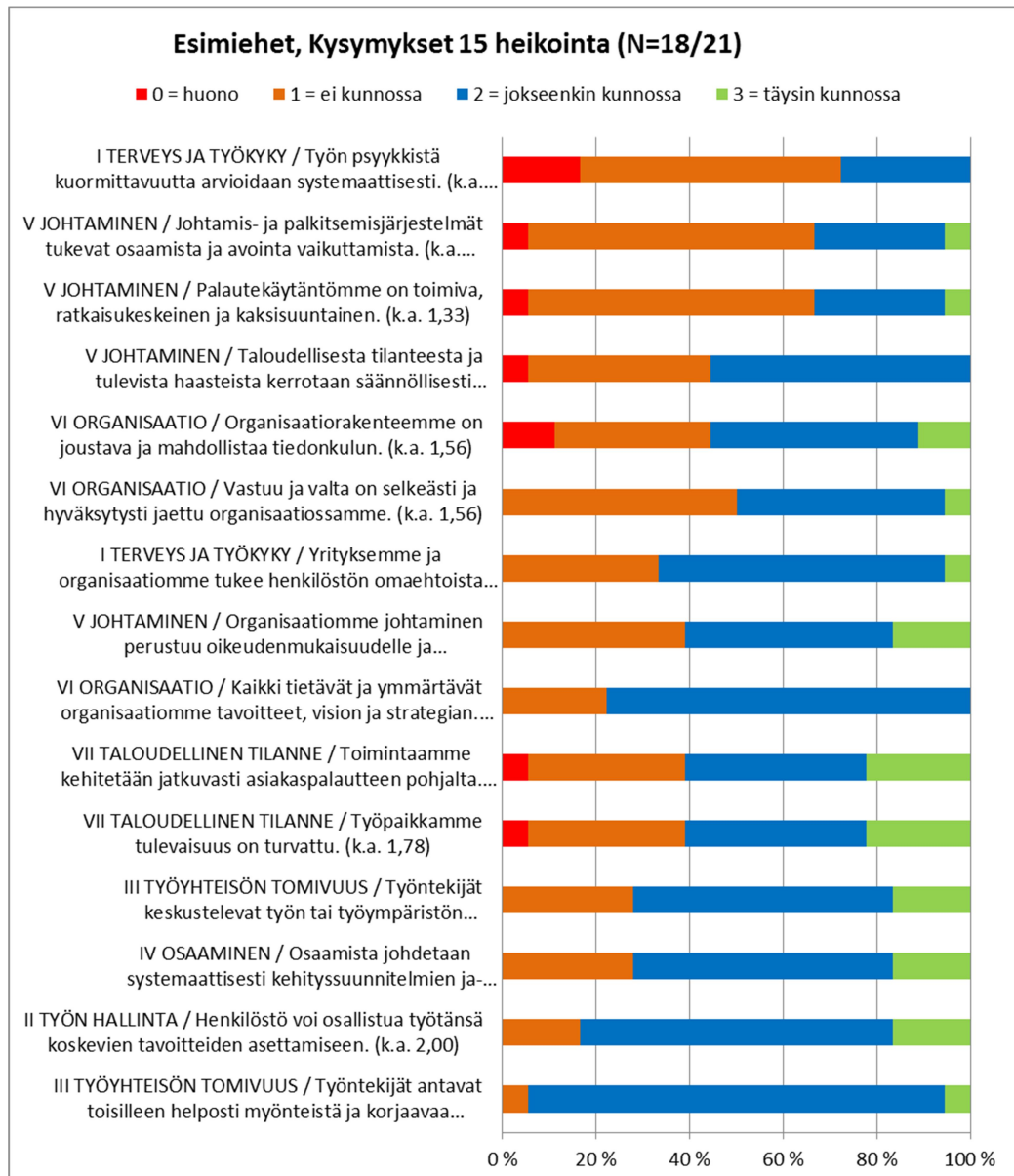


Kuvio 11. E-kyselyn toimihenkilöiden osa-alueiden jakautuma.



*Esimiesten kysymykset: 15 huonointa, vastausjakauma*

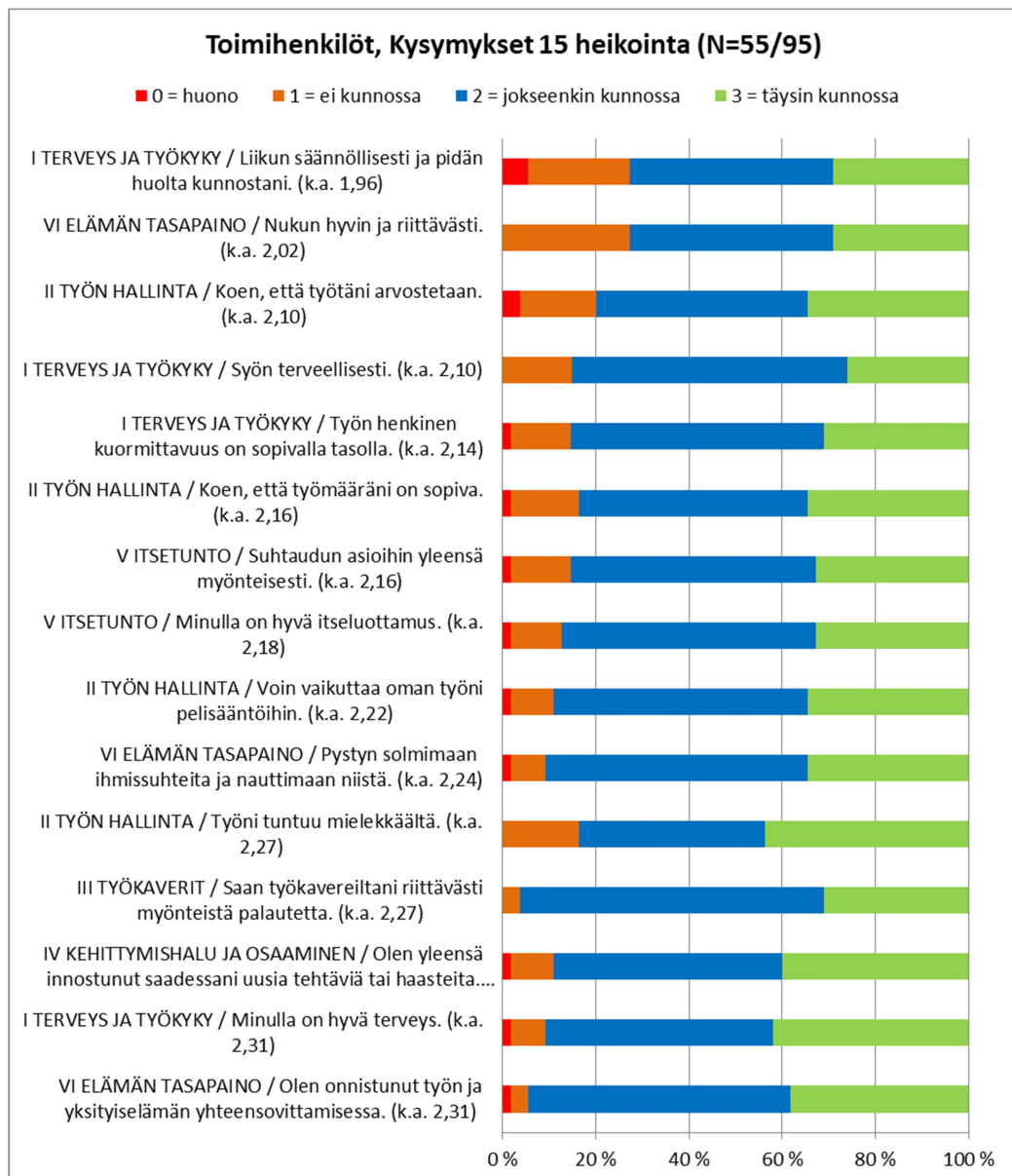
Kuvio kaksitoista (Kuvio 12) ilmaisee esimiesten antamat 15 huonointa pistettä saanutta kysymystä heikoimmasta lähtien. Teema-alueista johtaminen (27 %) ja organisaatio (20%) kattoivat yhdessä lähes puolet (47 %) määrästä, kun taas työn hallinta (7 %) ja työyhteisön toimivuus (0 %) saivat vähiten osumia.



Kuvio 12. Kysymykset: 15 heikointa, vastausjakauma, esimiehet.

*Toimihenkilöiden kysymykset: 15 huonointa, vastausjakauma*

Kuvio kolmetoista (Kuvio 13) ilmaisee toimihenkilöiden antamat 15 huonointa pistettä saanutta kysymystä heikoimmasta lähtien. Teema-alueista terveys ja työkyky (27 %) ja työn hallinta (27 %) kattoivat yhdessä yli puolet (54 %) määrästä, kun taas työkaverit (7 %) ja esimiehen tuki (0 %) saivat vähiten osumia.



Kuvio 13. Kysymykset: 15 heikointa, vastausjakauma, toimihenkilöt.

*E-kyselyn loppupäätelmät teemahaastattelu kysymyksistä jatkoprosessointia varten*

Kyselyvertailu osoitti selvästi, että esimiehet saivat toimihenkilöihin nähden matalammat arvot kautta linjan, joten kohdeorganisaation kanssa päädyttiin siihen, että tulevat Delfoi-kierrokset keskittyisivät esimiehiin. Jatkotutkimuksen otettiin mukaan ne aihe-alueet, jotka saivat esimiesten tutkimuksessa matalimmat arvot.

Taulukkoon kolme (Taulukko 3) on koottu heikoimmat pisteet saaneet osa-alueet, joissa arvo on pienempi kuin kaksi (<2), mikä on noin 50 % kaikista kysymyksistä. Lisäksi kehittämistyössä jatkoon on otettu osatekijöinä mukaan ryhmistä organisaatio sekä taloudellinen tilanne ne, jotka olivat samoja teemoja pääaiheiden kanssa. Niistä valittiin ne, joissa pistemäärä oli pienempi kuin kaksi (<2).

Kohdeyrityksen HR:n kanssa sovittiin myös, että taloudellisiin, ulkoiseen asiakkuuteen sekä liikuntaan liittyvät aiheet (noin 15 % kaikista aiheista) jätetään pois jatkotutkimuksista. Jatkoanalysoitavaksi jäi noin kolmannes (35 %) kaikista aiheista.

Oheisessa taulukossa kolme (Taulukko 3) on esitetty ne teemahaastattelukysymysten osa-alueet, jotka otettiin mukaan jatkotyöstöön.

Taulukko 3. Jatkotyöstöön mukaan otetut teemahaastattelukysymysten osa-alueet.

Esimiehet, Kysymykset <= 2.0 (N=18/21)	Avainsanat teemakysymyksille			Teemakysymykset						
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	
Mukaan										
V JOHTAMINEN / Organisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle. (k.a. 1,78)	Oikeudenmukaisuus	(Luottamus)		x						
VI ORGANISAATIO / Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme. (k.a. 1,56)	Vastuu	Valta			x					
III TYÖYHTEISÖN TOMIVUUS / Työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta. (k.a. 2,00)	Palaute					x				
V JOHTAMINEN / Palautekäytäntömme on toimiva, ratkaisukeskeinen ja kaksisuuntainen. (k.a. 1,33)	Palaute	Vuorovaikutus				x	x			
V JOHTAMINEN / Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista ja avointa vaikuttamista. (k.a. 1,33)	Avoimuus							x		
VI ORGANISAATIO / Organisaatorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun. (k.a. 1,56)	Avoimuus	Vuorovaikutus					x			
III TYÖYHTEISÖN TOMIVUUS / Työntekijät keskustelevat työn tai työympäristön kehittämisestä. (k.a. 1,88)	Avoimuus	Vuorovaikutus					x			
IV OSAAMINEN / Osaamista johdetaan systemaattisesti kehitysuunnitelmien ja keskustelujen avulla. (k.a. 1,88)		Vuorovaikutus					x			
II TYÖN HALLINTA / Henkilöstö voi osallistua työtänsä koskevien tavoitteiden asettamiseen. (k.a. 2,00)		Vuorovaikutus					x			
I TERVEYS JA TYÖKYKY / Työn psyykkistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti. (k.a. 1,11)	Psyykinen kuorma								x	
VI ORGANISAATIO / Kaikki tietävät ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategian. (k.a. 1,78)	Tavoite	Visio	Strategia							x
<b>Teemakysymykset</b>										
1) Työyhteisön oikeudenmukaisuus			3) Palaute			5) Psyykinen kuorma				
2) Vastuu ja valta			4) Vuorovaikutus ja avoimuus			6) Tavoite, visio ja strategia				

Vastauksista haettiin ydinsanat varsinaiseen teemakyselyyn, jotka näkyvät taulukossa kolme (Taulukko 3) punaisella kirjasimella. Ydinsanoja on sen jälkeen yhdistetty avainsanoiksi, jotka puolestaan muotoiltiin teemahaastattelun osa-alueiksi. Lopulliseksi teemahaastattelun osa-alueiksi jäivät seuraavat:

- 1) Työyhteisön oikeudenmukaisuus
- 2) Vastuu ja valta
- 3) Palaute
- 4) Vuorovaikutus ja avoimuus
- 5) Psykkinen kuorma
- 6) Tavoite, visio ja strategia

Teemahaastattelukysymysten aihevalinnat koskivat organisaation sisäistä toimintaa, joten asiakasrajapinta jätettiin ulkopuolelle. Näin kehittämistyö ei paisuisi kohtuuttomaksi. Samoin henkilökohtainen liikunta todettiin irralliseksi tiimien sisäisestä toiminnasta. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on lueteltu ne osa-alueet, joita ei otettu mukaan teemahaastatteluun:

Taulukko 4. Osa-alueet, joita ei otettu teemahaastatteluun mukaan.

Ei mukaan
<b>1) Yrityksen taloudellinen tilanne</b> V JOHTAMINEN / Taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle. (k.a. 1,50) VII TALOUDELLINEN TILANNE / Työpaikkamme tulevaisuus on turvattu. (k.a. 1,78)
<b>2) Ulkoinen asiakas</b> VII TALOUDELLINEN TILANNE / Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta. (k.a. 1,78)
<b>3) Liikunta</b> I TERVEYS JA TYÖKYKY / Yrityksemme ja organisaatiomme tukee henkilöstön omaehtoista liikuntaa. (k.a. 1,71)

#### 5.4 Toisen Delfoi-kierroksen teemahaastattelu

Toisella Delfoi-kierroksella päädyttiin teemahaastatteluun, koska aiemmin oli tehty vain kvantitatiivisia ilmapiirikyselyjä, joissa ilmiötä ei ollut tutkittu syvällisemmin. Tutkimus toimi siis pilottina kohdeyrityksessä tältä osin. Organisaatio toivoi myös mahdollisimman paljon aiemmin tutkimatonta tietoa.

##### *Teemahaastattelun kysymysten laadinta*

Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan siinä tulee pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelman asetteluun ja/tai

tutkimustehtävän mukaisesti. Periaate on, että etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tutkija laatii puolistrukturoidun haastattelun kysymykset etukäteen teorialähtöisesti. Kysymysten järjestys ja muoto ovat vakioituneet, ne siis esitetään kaikille tutkittaville samalla tavoin samaa järjestystä noudattaen. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu eroavat toisistaan siten, että strukturoidussa haastattelussa myös kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Etuna strukturoidussa haastattelussa on se, että sillä voidaan saavuttaa korkea vastausmäärä. Lisäksi sillä saavutetaan kohdennettu vastaajaryhmä. Haastattelumuotona puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi, jolloin tutkimuksen avulla on mahdollisuus saada esille jotakin sellaista, mitä ennalta ei olisi voinut kysymyksiä laatiessa ottaa esille. Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu sekoitetaan joskus toisiinsa, ne kuitenkin eroavat toisistaan (Puusa 2011, 81).

E-kyselyn tulosten pohjalta päädyttiin esimiesten teemahaastatteluun ja johtajuuden osa-alueen painotukseen, koska sen tulokset e-kyselyssä olivat heikoimmat. Puolistrukturoidut teemahaastattelukysymykset laadittiin teema-alueittain tarkoituksenmukaisiksi siten, että olisi mahdollista saada runsaasti uuttakin tietoa tutkittavista ilmiöistä. Alustavat kysymykset laati tutkija. Lopulliset kysymykset hyväksyttiin sekä kohdeyrityksen HR:n että koko osaston esimiehen toimesta kahden iteraatiokierroksen jälkeen. Teemahaastattelun osa-alueeksi valittiin siis johtajuus ja siinä esimiestyön näkökulma. Kysymyksiä patteristossa oli kuusi, joten jokaiselle kysymykselle oli varattuna noin 10 minuuttia aikaa. Kysymykset on kuvattu liitteessä neljä (Liite 4a).

#### *Teemahaastattelun haastateltavien valinta*

Tarkoituksenmukaisella ja harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta (Puusa & Juuti 2011, 76; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Organisaation kaikki esimiehet omasivat riittävän asiantuntijuuden sekä tutkittavasta ilmiöstä että aiheesta. Aikataulullisista syistä ei ollut mahdollista haastatella kaikkia esimiehiä, joten päädyttiin arvontaan. Teemahaastatteluun osallistuvat valittiin siten, että osastot arvottiin ja kyseisen osaston esimies kutsuttiin teemahaastatteluun. Mikäli

osastolla oli kaksi tai useampi esimies, heistä arvottiin yksi osallistuja. Osallistujia teemahaastatteluun valittiin kymmenen (n=10) esimiestä eli lähes puolet koko teknisen huollon organisaation esimiehistä. Kaikkiaan organisaatiossa toimii 21 esimiestä. Teemahaastatteluun oli arvottu valituille esimiehille satunnaisotoksena viisi varamiestä. Haastattelussa käyttökielenä oli suomi.

Ennen teemahaastattelua organisaation johto ja HR oli tiedottanut ensimmäisen kyselykierroksen tuloksista. Teemahaastattelu ja teemahaastattelun lisäkysymykset suoritettiin loka-marraskuussa 2014. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

### *Teemahaastattelun toteutus ja tallennus*

Teemahaastatteluvaiheissa tulisi tehdä esihaastattelut ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista, jolloin saadaan käsitys esimerkiksi haastateltavan kohdejoukon kokemuksista, sanavalinnoista ja haastattelun pituudesta. Näin kannattaa toimia varsinkin, jos tutkija on kokematon (Hirsijärvi & Hurme 2001, 72; Puusa & Juuti 2011, 77). Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, kuten aihepiirien järjestystä sekä hypoteettisten kysymysten muotoilua, joita voidaan vielä esihaastattelujen jälkeen muuttaa. Esihaastattelut nähdään teemahaastattelun välttämättömyytenä ja tärkeänä osana prosessia. Lopullinen haastattelurunko voidaan laatia vasta esihaastattelun jälkeen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 72 – 73).

Ennen varsinaista toista Delfoi-kierroksen teemahaastattelua toteutettiin kaksi esihaastattelua, joilla varmistettiin kysymysten luontevuus ja ymmärrettävyys. Nämä eivät aiheuttaneet muutoksia teemahaastattelurunkoon. Ojasalo ym. (2014) mukaan aidoissa toimintaympäristöissä suoritettavat haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin jos haastattelu suoritettaisiin irrallaan asiayhteyksistä (Ojasalo ym. 2014, 106).

Laadullisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka suoritettiin yksilöhaastatteluina kahden kesken, tilanteeseen varatussa neuvottelutilassa haastateltavan toimipaikalla. HR oli etukäteen varannut sekä neuvotteluhuoneet että haastatteluajat. Varsinaisia haastateltavia oli kahtena ensimmäisenä haastattelupäivänä seitsemän ja kolmantena haastattelupäivänä kolme;

haastattelut suoritettiin kahdessa eri toimipaikassa. Kaikki mukaan pyydyt osallistuiivat tutkimukseen ja vastasivat kaikkiin esitettyihin kysymyksiin, ilmapiiri oli luonteva sekä vapautunut. Haastattelun pituus oli noin tunti haastateltavaa kohden. Esihaastattelujen pohjalta muodostunut kysymyspatteristo toimi hyvin varsinaisissa teemahaastatteluissa. Ojasalo ym. (2014) mukaan haastattelut suositellaan äänitettäväksi, koska se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa. Haastattelijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudestaan, kun äänitys toimii muistina ja eri tilanteiden tulkinnan apuna. Äänittämiseen ja muistiinpanojen tekemiseen on saatava haastateltavan lupa (Ojasalo ym. 2014, 107). Haastateltavilta saatiin jokaisessa haastattelussa suullinen lupa sekä äänittämiseen että muistiinpanojen kirjaamiselle. Haastattelutilanteet äänitettiin digitaalisella nauhurilla.

Aineiston riittävyyden yhteydessä puhutaan saturaatiosta eli kylläntymisestä, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tiedon antajat tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87; Ojasalo ym. 2014, 111). Saturaatiopiste teemahaastattelussa saavutettiin, koska vastaukset alkoivat viimeisten haastateltavien kohdalla toistaa itseään. Haastateltavia oli riittävästi tyhjentävän tiedon saamiseksi.

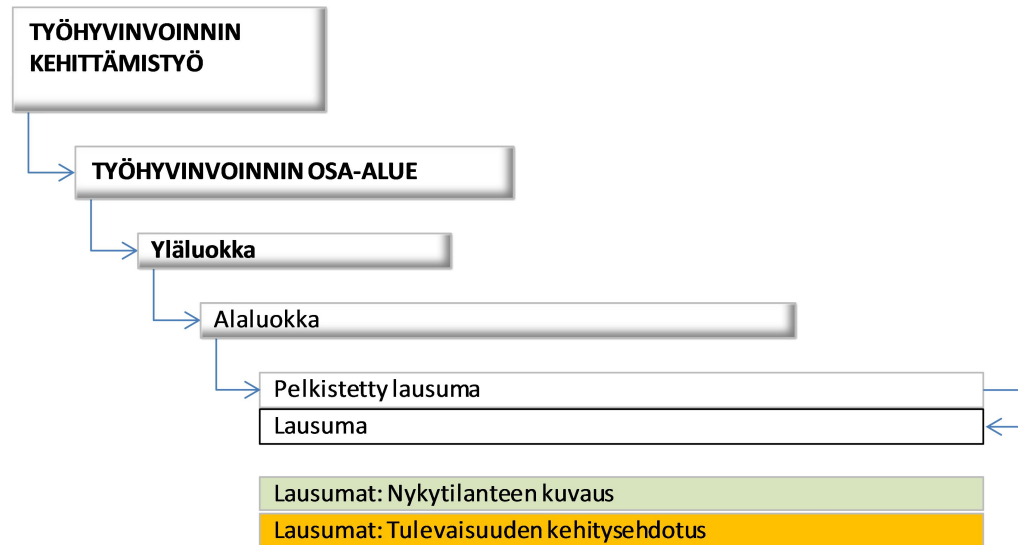
#### *Kehittämistyössä suoritettu teemahaastattelun induktiivinen sisällönanalyysi*

Teemahaastattelun aineistolle suoritettiin induktiivinen sisällönanalysointi siten, että ylä- ja alaluokat saatiin muodostettua. Teemahaastattelukysymykset oli jaoteltu jo aiemmin lueteltuihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin (I-VII), jotka olivat jo valikoituneet aiemmin suoritetusta e-kyselystä. Haastatteluaineisto litteroitiin digi-äänitteistä sana sanalta Microsoft Word -dokumentiksi alkuperäisessä kieliasussa muuttamatta sitä kirjakiellelle, jotta saataisiin kaikki vivahde-erotkin näkyviksi.

Litteroinnin jälkeen aineisto redusoitiin, jolloin perehdyttiin pelkistettyjen ilmausten etsimiseen, sisältöjen sanomaan ja alkuperäisilmauksien ymmärtämiseen, jotka sittemmin listattiin. Sisällönanalyysissa pelkistetyt ilmaukset klusteroitiin hakemalla samankaltaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista, jotka sitten yhdistettiin ja niistä abstrahoitettiin alaluokat. Alaluokat vastaavasti klusteroitiin ja niistä muodostettiin yläluokat abstrahoiden. Alaluokkien ja yläluokkien muodostaminen vaati kussakin työhyvinvoinnin osa-alueessa useita kierroksia, jotta analysointi saatiin päätökseen.

*Tulosten esittelyssä käytetyn hierakiapuun kuvaus*

Kehittämistyössä teemahaastattelut ja niihin liittyvät lisäkysymykset on analysoitu noudattaen seuraavan kuvion (Kuvio 14) mukaista hierarkiaa.



Kuvio 14. Hierarkiapuun yleisrakenne.

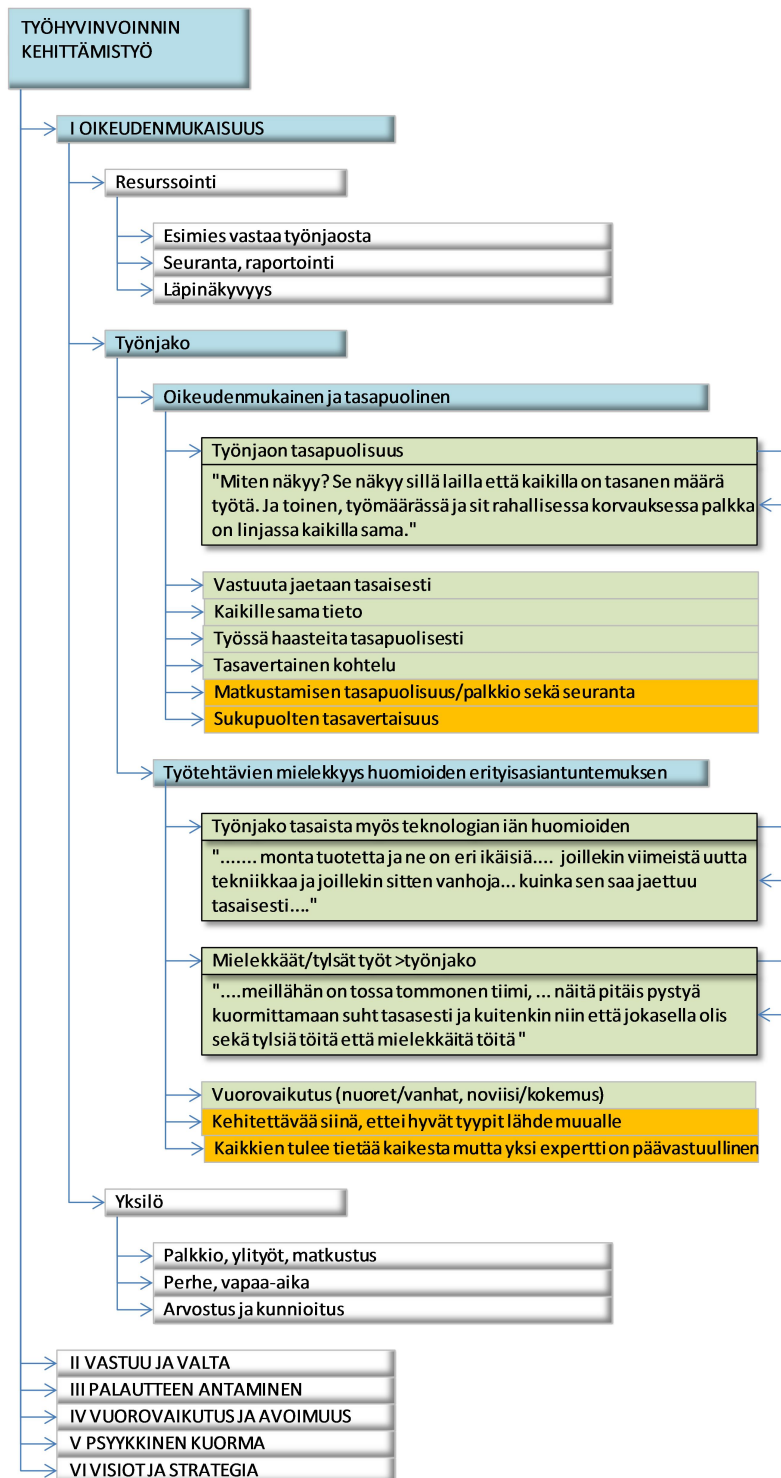
Kehittämistyö koostuu edellä mainituista kuudesta eri osa-alueesta. Kustakin osa-alueesta on ryhmittelyä varten yhdestä kolmeen yläluokkaa, joiden kunkin alla on muutama alaluokka. Ryhmittely perustuu pelkistettyihin lausumiin, jotka on johdettu haastateltavien varsinaisista lausumista. Yhden alaluokan alla on keskimäärin hieman alle kymmenen pelkistettyä lausumaa. Lausumia on kaksi eri tyyppiä, nykytilanteen kuvaus sekä haastateltavien ehdotuksia tulevaisuuden kehityskohteista. Näiden välinen jako on karkeasti kahden suhde yhteen (2:1) eli nykytilaa kuvaavia pelkistettyjä lausumia on kaksinkertainen määrä kehitysehdotuksiin nähden.

Lausuma on siis alkuperäinen haastateltavan sanoma lause, joka on yleensä pitkä ja kohdennettu johonkin erityiskohtaan. Tästä on muodostettu haastattelijan tulkitsema pelkistetty lausuma, jotta haastateltavan lausuma voidaan selkeyttää tiettyyn tarpeeseen tai asiaan. Nämä on edelleen ryhmitelty alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin analysointia varten. Varsinainen yhteenveto on tehty alaluokkatasolla.



### Induktiivisen sisällönanalyysin sisällön esimerkki

Kuviossa viisitoista (Kuvio 15) on esimerkki esimerkkisitaatti ”I Oikeudenmukaisuus”, joka on muutamilta osin pilkottu haastateltavien lausumiin saakka.



Kuvio 15. Malli hierarkiapuusta sitaattiin saakka.

## 5.5 Kolmannen Delfoi-kierroksen teemahaastattelun lisäkysymykset

Kun toisen kierroksen vastaukset olivat selvillä, otettiin jatkoon ne osa-alueet, jotka nousivat kyselyn ja haastattelun tuloksista esiin konsensusena ja joista haluttiin lisätietoa. Varsinaista teemahaastattelua täydentämään ja syventämään suoritettiin puhelinhaastattelu marraskuussa 2014 lisäkysymyksin valituilta osa-aihealueilta.

Kolmannen Delfoi-kierroksen teema-alueiksi valikoituivat toisen Delfoi-kierroksen analyysistä seuraavat työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka saivat eniten mainintoja nykytilamäärittelyksissä. Näitä olivat palautteen anto, vuorovaikutus ja avoimuus sekä psyykkinen kuorma. Laadullisen aineiston keruumenetelmänä tutkija laati puolistrukturoidut lisäteemahaastattelukysymykset ja hyväksytti ne HR:llä, joka hyväksyi ne pienin, ei-mainittavin muutoksin. Varsinaiset lisäteemakysymykset on esitetty liitteessä neljä (Liite 4b).

Laadullisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka suoritettiin henkilökohtaisina puhelinhaastatteluina kahden kesken. Varsinaisia haastateltavia puhelinhaastatteluun oli tarkoitus alkusuunnitelman mukaan kutsua kaikki kymmenen (n=10), jotka olivat toisen Delfoi-kierroksen teemahaastattelussa mukana. Yhtä haastateltavaa ei tavoitettu, joten haastateltavien määrä oli lopuksi seitsemän ja kaksi kahdesta eri toimipaikasta eli yhteensä yhdeksän (n=9). Kaikki vastasivat kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Näiden lisäksi suoritettiin kaksi esihaastattelua, joilla varmistettiin kysymysten luontevuus ja ymmärrettävyys. Nämä eivät aiheuttaneet muutoksia teemahaastattelurunkoon.

Haastattelut äänitettiin mahdollisuuksien mukaan digitaalisella nauhurilla (puhe kiersi kahdessa haastattelussa) ja myös ylöskirjattiin. Nauhat litteroitiin yleiskielisiksi teksteiksi. Puhelinhaastattelussa saadut lausumat käsiteltiin samalla tavoin kuin teemahaastattelut. Teemahaastattelut ja lisäkysymykset on käsitelty yhtenäisenä tuloksena induktiivisessa sisällönanalyysissä.

Teemahaastattelun lisäkysymykset eivät tuoneet muutoksia itse hierarkiarakenteeseen, vaan ne syvensivät tietoa valituissa osa-alueissa. Lisäkysymysten tulokset esitetään yhdessä varsinaisen haastattelukysymysten tulosten yhteydessä luvussa kuusi. Toisen ja kolmannen Delfoi-kierroksen tulokset on siten yhdistetty yhdeksi tulokseksi.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Työhyvinvoinnin kuuden osa-alueen nykytila ja tulevaisuuden näkökulma

Ensimmäisen Delfoi-kierroksen, e-kyselyn, tulokset on kuvattu aiemmin ja ne olivat perustana toiselle ja kolmannelle Delfoi-kierrokselle. Teemahaastattelujen tulokset on esitetty työhyvinvoinnin kuudelta osa-alueelta, joita olivat oikeudenmukaisuus, vastuu ja valta, palautteen antaminen, vuorovaikutus ja avoimuus, psyykkinen kuorma, visiot ja strategia.

#### 6.1.1 Oikeudenmukaisuus tahtotilana

##### *Oikeudenmukaisuuden nykytilan kuvaus*

Oikeudenmukaisuuden nykytilaa kuvatessaan enemmistö esimiehistä totesi, että tehtyä työtä ja työtehtäviä arvostetaan ja että kollegoiden mielipiteitä kunnioitetaan. Samoin todettiin, että vastuuta ja tietoa pitää jakaa tasapuolisesti kaikille ja että kaikkia pitää kohdella yhdenvertaisesti työvälineistä alkaen.

Kaikkien esimiesten mielestä resursoinnin ja työnjaon tulee olla oikeudenmukaista ja tasapuolista. Enemmistö esimiehistä toteaa esimiehen vastaavan resursoinnista ja työjaosta. Työntekijöitä tulisikin olla riittävästi, jotta olisi mahdollista huomioida työntekijöiden työmatkat ja työstä tuleva kuormitus yksilötasolla, suoriutua tavoitteista sekä lisätä eritasoisten haasteiden vastaanottoa.

Muutamien esimiesten mielestä työnjaossa tulee huomioida esimerkiksi työn mielenkiintoisuus ja haasteellisuus. Kuten eräs esimies totesi:

*”... sanotaan näin että se on niinkun tuotteiden ikä, sanotaan näin. Että me (mieltii) että meillä on monta tuotetta ja ne on eri ikäisiä. Eli joillekin on viimeistä uutta tekniikkaa ja joillekin sitten vanhoja että kuinka se tasapuolisuus, kuinka sen saa jaettuun tasaisesti. ...”*

Muutamien mielestä työntekijöiden oma-aloitteellisuus jakaantuu epätasaisesti, mikä johtuu ihmistyyppistä, kokemuksesta ja ammattitaidosta. Valtaosa esimiehistä kuitenkin toteaa, että yksilötasolla työntekijöiden matkustaminen ja ylityöt tulee sovittaa myös yksityiselämään sopiviksi. Muutamien mielestä perhe- ja vapaa-aika tulee myös ottaa huomioon työtehtäviä suunniteltaessa. Muutamien esimiesten huomiona oli, että esimies huolehtii siitä, että palkkataso kehittyy linjassa yksilötasolla muihin nähden.

#### *Oikeudenmukaisuuden tulevaisuuden näkökulma*

Enemmistö esimiehistä totesi resurssoinnin ja työjaon kohdalla oikeudenmukaisuuden kehitysnäkökulmaksi sen, että kaikkien työntekijöiden tulisi tietää kaikesta mutta kutakin aihealuetta kohden olisi yksi päävastuussa oleva ekspertti, jolla on tarvittava erikoisosaaminen ja tietämys. Valtaosa esimiehistä toivoi töiden läpinäkyvyyttä helpottamaan kattavampaa resurssihallintajärjestelmää, joka toisi näkyväksi kokonaisuuksia tehdyistä ja tehtävistä töistä. Tämän esimiehet kokivat lisäävän oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta jaettavien työtehtävien suhteen ja samalla töiden tasapuolinen jakaminen ja töiden kulun seuranta helpottuisi. Yksittäisen esimiehen mielestä yksilön kannalta tulevaisuudelta toivottiin lisäksi oma-aloitteellisuuden lisääntymistä ja sukupuolten tasavertaisuutta.

#### 6.1.2 Vastuun ja vallan tasapaino

##### *Vastuun ja vallan nykytilan kuvaus*

Kaikkien esimiesten mielestä tehtävien suoriteodotukset tiimeissä ovat selkeitä ja että jokainen kantaa vastuuta omista työtehtävistään. Enemmistö esimiehistä totesi, ettei tiimeissä ilmene hierarkiaa tai rajojen ylityksiä. Esimiehen tuleekin huomioida kokonaisuus työtehtävissä ja työkuorman tasapaino, ei liikaa eikä liian vähän. Muutama esimies korosti, että ihmistuntemus on ratkaisevassa roolissa, jotta esimies tietää, miten vastuuta ja valtaa voi jakaa kullekin sopivalla tavalla. Muutama esimies toi julki myös sen, että virheiden salaaminen on eri maissa eri tasolla.

Enemmistö esimiehistä totesi, että esimiehen ja toimihenkilöiden toimintatapojen välillä vallitsee kaksi erityyppistä käytäntöä työtehtävien rajapinnoissa. Osassa tiimejä

esimiesten ja toimihenkilöiden tehtävät on rajattu selkeästi toisistaan niin, että vastuu ja valta kulkevat käsikkäin. Kuten eräs esimies totesi:

*”... Joo elikkä rajat on siinä mielessä selkeät ...”*

Toisissa tiimeissä roolirajat liukuvat, mutta esimies aina lopulta vastaa tiimin toiminnasta. Kuten eräs esimies totesi:

*”... totta kai tulee ylittymisiä sehän on, kaikki tietää, kaikki on niin paljon näissä hommissa että tietää asioista samalla lailla että se vaan että esimiehen homma on sanoa että näin tehdään sitten, hyväksyä mielipiteet ...”*

Muutammat esimiehet esittivät, että eri maissa työskentelytapa on erilainen. Kulttuurierot tulisi siksi huomioida, koska toimihenkilöllä kestää aina jonkin aikaa, kunnes oppii uuden maan- tai organisaatiotavan työskennellä. Osa esimiehistä ilmoitti, että annetussa tehtävässä toimihenkilö tekee päätöksiä myös itsenäisesti.

Valtaosa esimiehistä oli sitä mieltä, että persoona ei vaikuta kohtaamistilanteisiin tai annettuihin työtehtäviin. Enemmistö esimiehistä totesi, että toimihenkilöt keskustelevat tehtävistä päätöksistä esimiehen tai työyhteisön kanssa ennen toimeenpanoa. Yksittäinen esimies totesi, että kun työtehtävä on hyvin alustettu, niin toimihenkilö voi itse priorisoida työtä sen edetessä, mutta viime kädessä esimies tulkitsee sen, mikä on tärkeää.

#### *Vastuun ja vallan tulevaisuuden näkökulma*

Tulevaisuuden kehitysehdotuksena enemmistö esimiehistä totesi, että sääntöjä olisi tarkasteltava sen perusteella, mitä on liikaa, mitä on tullut tilalle sekä karsittava turhia pois. Muutammat esimiehet olivat sitä mieltä, että tietoa ja taitoa on ylläpidettävä edelleenkin (osasto-/tiimi-/henkilökohtainen koulutussuunnitelma). Muutammat esimiehet esittivät, että tulevaisuudessa olisi muutostilanteissa mahdollisuus nykyistä nopeampiin käännöksiin. Osa organisaation esimiehistä koki, että tiimin menestystekijäksi nousee se, että asiat tehdään kunnolla alusta loppuun saakka.

Useat esimiehet toivoivat tulevaisuudessa selkeämpää toimintatapaa tiimien ohjeistuksiin. Muutamien esimiesten mielestä myös esimiehen omaa roolia olisi hyvä selkeyttää ja täsmentää. Osa esimiehistä totesi, että jokaisella toimihenkilöllä on omat erikoisosaamisen alueensa. Asiantuntijan kasvaessaan tehtävissään tiedollisesti ja taidollisesti myös valta kasvaa erikoisosaamisen mukana. Yksittäinen esimies totesi lisäksi, että työtehtävissä pitää keskittyä olennaiseen, jolloin esimiehen vastuulla on työn priorisointi.

Valtaosa esimiehistä nosti esille sen, että työntekijöiden kohtaaminen on tärkeää, jotta tiimien välinen hyvä keskusteluyhteys ja vuorovaikutus toteutuvat. Puolet esimiehistä totesi, että esimies kuuntelee työn asiantuntijaa eri vaiheissa ja antaa neuvoja kysymyksiin tarvittaessa. Valtaosa esimiehistä kokee tarvetta lisääntyvälle kyvyille delegoida asioita toimihenkilöille, jolloin myös vastuu jakaantuu. Osa esimiehistä toivoi lisää ihmistuntemuksen koulutusta.

### 6.1.3 Palautteen antamisen taito

#### *Palautteen antamisen nykytilan kuvaus*

Enemmistö esimiehistä piti vaikeana palautteen perusteiden analysointia. Kielteisen palautteen koettiin vaativan tarkemmat perustelut, koska se tulisi antaa rakentavasti ja perustellusti. Myönteinen palaute on koettu helpommaksi antaa kuin kielteinen. Kuten eräs esimies toteaa:

*”... suullisesti pystyn antamaan palautetta kyllä. Paljon helpommin myönteistä kun kielteistä palautetta. Siinä mulla on oppimista. Miten mä sitä oppisin? ...”*

Enemmistö esimiehistä totesi, että mitattavaa palautetta on helpompi antaa. Palautetta tulee ylipäättään annetuksi liian harvoin, ja se annetaan useimmiten suullisesti kahden kesken. Valtaosa esimiehistä totesi, että keskusteleva kaksisuuntainen palaute olisi tavoiteltavaa, eikä palautetilanteessa työntekijöitä tulisi loukata turhaan.

Enemmistön mielestä esimiehen antamassa palautteessa tulisi ilmetä se, mistä palaute annetaan ja miten asia näkyy tehdyissä töissä. Sen pitää olla myös asiapitoista, rehellistä ja perusteltua; pitää tietää ja varmistaa faktat, miksi palautetta on annettava. Näin

esimiehet usein toimivat, mutta aina tämä ei kuitenkaan toteudu muun muassa kiireen takia. Muutamassa vastauksessa ilmeni, että palautteen sisältöä suunniteltaessa sitä tulisi tarkastella eri näkökulmista myös ammatillisen kehittymisen kannalta. Kuten eräs esimies totesi:

*”... Se et se palaute pysyy opettavaisena tai kehittävänä. Että se henkilö joka kuulee sitä palautetta että hän tuntee että se on ok tehdä ns. virheitä tai jotain mutta et...”*

Palautteen antamisessa tulee valtaosan mielestä olla suunnitelmallinen ja miettiä palautteen antaminen tarkoin siten, että se tulee annetuksi ymmärrettävästi eikä väärinymmärryksiä synny. Muutamien esimiesten mielestä oma henkinen valmistautuminen koetaan tärkeänä.

Enemmistö esimiehistä totesi, että palautteen antohetki ja -paikka pitää olla sekä esimiehelle että alaiselle sopiva ja esimiehen tulee hallita oma tunnetila vuorovaikutuksessa. Tilanteessa ei saa syntyä väittelyä. Useimpien esimiesten mielestä palautteen antamisessa ihmistuntemus ja vuorovaikutuksellisuus ovat eduksi ja ne vaikuttavat oleellisesti palautetilanteessa. Muutamien mielestä palautteen saajalla on myös oma rooli ja vastuu palautteen vastaanottamisessa, jotta palautteen antaminen onnistuu. Useamman mielestä palautteen antamisen pitäisi olla osana normaalia vuorovaikutusta kaksisuuntaisesti.

Yksittäiset esimiehet esittivät lisäksi myös, että palautteen antamisessa tulee tarkastella faktoja tarkoin, koska esimiehellä voi syntyä väärä käsitys asioiden kulusta. Taidottomasti annettuna rakentavakin palaute voi vaikuttaa koko työyhteisöä vahingoittavasti jopa pitkään. Huomiona esitettiin myös, että toiset toimihenkilöt tarvitsevat myönteistä palautetta enemmän kuin toiset, tässä vaikuttavat persoona ja itsetunto.

#### *Palautteen antamisen tulevaisuuden näkökulma*

Useimmat esimiehet toivoivat aikaa palautteen antamisen suunnitteluun ja valmistautumiseen sekä työntekijöihin tutustumiseen. Enemmistön mielestä palautteen antaminen helpottuisi, jos nykyisten tehtyjen töiden raporttien sisältö olisi informatiivisempi, jolloin toteutuisivat muun muassa läpinäkyvyys, laatu ja

yksilöllisyys työyhteisössä. Muutama esimies koki, että hyvien kokemusten koonti ja jakaminen edelleen hyvinä käytöntöinä kollegoille olisi tärkeä kehityskohde.

Tulevaisuudessa muutama yksittäinen esimies toivoi koulutusta palautteen antamisesta. Siinä tulisi käsitellä ihmistuntemusta ja neuvottelutaitoa. Palautteen antamista tulisi myös harjoitella. Toiveena oli myös palautteen antamisen ohjeistus yritykseltä. Yksi haastateltavista halusi kehittämiskohteeksi oman itsetuntemuksen vahvistamisen.

#### 6.1.4 Vuorovaikutus ja avoimuus syntyy luottamuksesta

##### *Vuorovaikutuksen ja avoimuuden nykytilan kuvaus*

Enemmistö esimiehistä oli sitä mieltä, että tiedonkulun ongelmia ovat seuraavat epäluottamusta synnyttävät asiat: kulttuuriero, tapa kohdata asioita, lupauksen pettäminen ja asioiden ymmärtäminen eri tavoin. Työyhteisöjen kulttuurierot ovat suuret eri maiden kesken, mikä tulee esille esimerkiksi ammatillisten taitojen salailuna esimerkiksi virheet ja erikoistietämys tai niin, että vastaukset samaan kysymykseen eroavat toisistaan näkemyserojen vuoksi.

Muutammat esimiehet tähdentävät, että epäluottamusta toimijoiden välillä syntyy, kun saatua luottamusta on käytetty joskus väärin. Salaiseksi tarkoitettu tieto on esimerkiksi vuotanut. Muutama esimies toteaa luottamuksen horjuessa, että joskus auttaa, kun selvittää, mitä oli tapahtunut edellisellä kerralla, kun luottamus väheni. Saattaa olla, että kyseessä olikin väärinymmärrys, jolloin luottamus kasvaa hiljalleen takaisin. Yksittäinen esimies esitti myös esimerkin:

*”...toisesta tiimistä asiantuntija saattaa sanoa äkillisen vastauksen ratkaisuksi, joka osoittautuukin vääräksi, tämän tarkistaminen teettää ylimääräistä ja päällekkäistä työtä...”*

Muutammat esimiehet totesivat, että HR:ltä ei tule riittävästi tukea. HR:n pienuudesta johtuen esimiehet ovat usein yksin. Ohjeistuksia HR:ltä kaivattiin lisää. Enemmistö esimiehistä oli sitä mieltä, että työtiimit työskentelevät tiiviisti omana ryhmänään. Koetaan, ettei ole riittävästi yhteistyötä toisen tiimin kanssa. Tämä vaikuttaa



tiedonkulkuun haitallisesti ja se näkyy päällekkäisyytenä tehdyissä töissä. Vähemmistö esimiehistä totesi, että tiimit saattavat kilpailla toistensa kanssa. Muutama esimies totesi, että tiedon tulee pysyä yrityksen sisällä, mutta toisaalta tietoa pitää kyetä myös jakamaan tiimien välillä.

Valtaosa esimiehistä oli sitä mieltä, että vuorovaikutusta ja avoimuutta tukevat mikropalaverit ja palaverit yleensäkin. Toisaalta esimiehet nimesivät vuorovaikutuksen ja avoimuuden esteeksi matkustamisen, fyysisen kohtaamisen puutteen sekä liian harvoin tapahtuvan yhteydenpidon varsinkin etätiimien välillä. Keskinäinen arvotus ja läsnäolo työyhteisössä kuten kontaktit, näkyvyys ja face-to-face kohtaamiset koetaan tärkeinä.

Muutaman esimiehen mukaan yksilötasolla esiintyy uskalluksen puutetta esittää asioita, koska pelätään muun muassa ideoiden varastamista tai kaksinaamaisuutta (mielistely tai manipulointi). Pelkoa on leimaantumisesta käytännössä siten, että olisi ammattitaidoton, mikäli kysyy jotakin tai mikäli on jo tehnyt virhearvioinnin. Kuten eräs esimies toteaa:

*”... Luottamus siitä et mä uskallan kysyä et se ei vaikuta mun arvoon ja arvostukseeni eikä siihen mun tonttiini että mä nyt paljastan tämän korttini että mä en nyt tiedä tätä, mult ei oteta tätä vastuualuetta pois. Mua ei syyllistetä siitä että mä en tiedä. Vaikka mä kysyn ...”*

Muutama esimies totesi, että itseluottamuksen puute voi ajaa siihen, ettei kerrota kaikkea tiedossa olevaa. Kukaan ei oikein tahdo tunnustaa virheitä ja virheketju saattaa tästä syystä mennä pitkällekin yrityksessä.

#### *Vuorovaikutuksen ja avoimuuden tulevaisuuden kehitysnäkökulma*

Enemmistö esimiehistä totesi, että tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tiedetään mitä organisaatiossa tapahtuu ja se tulisi jakaa koko henkilöstölle tiedoksi. Myös ryhmäkohtainen raportointi esimerkiksi kerran vuodessa helpottaa samaan suuntaan menoa. Muutamat esimiehet toivoivat ohjeistusta siihen, mitä saa kertoa ja mitä ei kuten rajapinnat, salaisuudet, päivänvaloa kestävämmät asiat. Yrityksen toivottiin investoivan siihen, että asioita nähtäisiin syvemmin kokonaisuuksina. Muutamien esimiesten huomiona oli, että tiimien välillä olevaa luottamusta pitäisi lisätä ja vahvistaa kansainväliset kulttuurierot huomioiden.

Yksittäinen esimies oli sitä mieltä, että palkattavilla työntekijöillä tulee olla sellaiset tiedot ja taidot, joita kyseisessä työssä tarvitaan. Tämä herättää luottamusta toimihenkilöä kohtaan. Tämä tulisi ensisijaisesti ottaa rekrytoinnissa huomioon ja sen olisi oltava yrityksen linjaveto. Oma toiminta-alue työssä on kapea, mutta kaikki tuotteet ovat organisaatiossa yhteisiä, joten luottamukseen perustuva avoimuus tulisi kasvaa nykyisestä. Muutamat esimiehet totesivat, että epäonnistumisen sallimus pitäisi hyväksyä, koska kaikki tekevät joskus virheitä. Tahattoman virheen hyväksyntä kasvattaa itseluottamusta. Tämä lisäisi myös työyhteisössä ilmenevää luottamusta, jolloin yhteistyö sujuu ja avoimuus sekä vuorovaikutus saavat kasvualustaa.

Enemmistö esimiehistä oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa olisi hyvä, mikäli tiimit tuntisivat toisensa paremmin. Kaikkien tulisi tietää, mitä kukin tiimissä tekee. Tämä lisäisi luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä ja lisäksi kohtuukokoisen tiimin, neljästä kuuteen henkilöä, koettiin helpottavan avoimuutta. Muutaman yksittäisen esimies koki tärkeänä, että tiimien toimihenkilöt ovat ammatillisesti oikeissa paikoissa tehtävien mukaan. Enemmistö esimiehistä esitti kehittämisajatuksiksi, että yksilötason kohtaamisia tulisi lisätä kasvokkain. Ulkomailla työtä yksin tekevät toimihenkilöt olisi huomioitava erityisesti ja heidän kanssaan voisi pitää esimerkiksi videopalaverin kerran viikossa.

Kuten eräs esimies toteaa:

*”... esimerkiks tää italialainen jonka kans mä oon ollu kollega herra ties kuinka kauan ... helpottaa sitä kommunikointia jatkossa sen henkilökohtasen tapaamisen jälkeen et se säästää työtunteja mun mielest sen verran et se matkan hinta tulee takasin ...”*

Valtaosa esimiehistä totesi vielä, että olisi lisättävä myös yleistä keskustelua sekä yhteisiä vapaa-ajan hetkiä tiimeissä. Tällöin myös ihmistuntemuksen lisääntyminen helpottuu, mikä kehittää sekä vuorovaikutusta että avoimuutta yksilöiden välillä.

Muutamien esimiesten mielestä luottamus ja arvostus pitäisi saada lisääntymään, jotta uskalletaan esittää kysymyksiä ja mielipiteitä. Niiden esittämistä tulisi myös arvostaa ja niihin tulisi kannustaa. Ansaittua luottamusta ei saa menettää, koska sitä on vaikea saada takaisin. Enemmistö esimiehistä totesi, että luottamus syntyy henkilökohtaisesta tuntemisesta.

### 6.1.5 Psyykkisen kuorman ennaltaehkäiseminen

#### *Psyykkisen kuorman nykytilan kuvaus*

Kaikki esimiehet ilmoittivat kokevansa vaikeaksi huomata ja ottaa puheeksi psyykkistä kuormittuvuutta. He toteavatkin huomaavansa sen usein liian myöhään. Psyykkisen kuormittuvuuden taustalla saattaa olla monia tekijöitä, joista osa voi tulla työstä mutta yksityiselämä saattaa vaikuttaa uupumuksen ilmaantumiseen. Valtaosa esimiehistä tiedostaa, että psyykkistä stressiä ja kuormaa esiintyy mutta ei vakavalla tasolla.

Muutammat esimiehet toteavat, että työnjaon tasapuolisuudella on vaikutusta psyykkisen kuorman kokemiseen, joten työnjaossa esimiesten tulisi huomioida mielekkäät ja vähemmän mielekkäät työt tasavertaisesti.

Muutammat esimiehet toteavat, että pieni tiimi edesauttaa oman tiimin tuntemista ja hallitsemista. Mitä runsaslukuisempi tiimi on, sen vaikeampaa on esimiestyön hallinta. Kaikki esimiehet ilmoittivat, että he seuraavat ja tarkkailevat psyykkisen kuorman esiintymistä ja reagoivat siihen, mutta seuranta ei ole systemaattista. Yksittäinen esimies nimesi psyykkisen kuorman havaitsemisen kulmakiveksi sen, että hänen tulee olla aidosti kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista.

Enemmistö esimiehistä piti parhaina psyykkisen kuorman tunnistamisen menetelminä henkilötuntemusta ja elämäkokemusta. Miten tunnistaa oireilua? Valtaosa esimiehistä nimesi oireita, joiden avulla he kiinnittävät asiaan huomiota. Tällaisia ovat esimerkiksi mielentilanmuutokset sekä poikkeava käytös kuten puhumattomuus, asenne ja turhat negatiiviset kommentit. Muutama esimies totesi, että oma ryhmä pitää tuntoa, jotta oireet voi havaita. Tiimissä saattaa ilmetä muun muassa hiljaisuutta, vaitonaisuutta, väsymystä, ärtyneisyyttä, kyllästyneisyyttä, epäasiallisia kommentteja, unettomuutta tai töiden valmistuminen saattaa kestää. Esimiehellä tulee olla kykyä verrata yksittäisen toimihenkilön työsuorituksia edellisiin trendeihin nähden. Kuten eräs esimies toteaa:

*”... no yleensä jos on vähän kiukkunen tai eri ihmiset reagoi eri tavalla mutta hyvin usein se näkyy että se on turha, tämmösiä turhia kommentteja ja mikään ei tunnu menevän hyvin ...”*

Mikäli toimihenkilöllä ilmenee psyykkisen kuormittuvuuden oireita, enemmistö esimiehistä esitti yhdeksi keinoksi helpottaa työpainetta hetkellisesti myös silloin, kun toimihenkilö itse ei sitä oivalla. Esimiehet esittivät toiseksi keinoksi on työn selkeä rajaus, mitä tehtäviin kuuluu ja mitä ei. Muutama esimies totesi, että alaisten luottamus on ansaittava olemalla lähestyttävä, jotta toimihenkilö tulisi itse kertomaan ongelmistaan kuten esimerkiksi ettei juuri nyt kykene tekemään työtä sataprosenttisesti vaan tarvitsee työnkevennystä. Valtaosa esimiehistä piti matkustamista riskinä psyykkiselle oireilulle, joten työnjakoon ja -kuormaan tulisi kiinnittää huomiota.

Enemmistö esimiehistä mainitsi psyykkisen kuorman havaitsemisen keinoiksi lisäksi keskustelun ja nimenomaan kahdenkeskiset kehityskeskustelut. Hyvä yhteys ja läsnäolo sekä kommunikaatio ja avoimuus koettiin tärkeinä esimiehen ja alaisen välillä. Hienovarainen keskustelu esimiehen ja toimihenkilön välillä sisältää työkuorman priorisointia tai tiedustelua siitä, mitä kotiin ja siviiliaikaan kuuluu. Nämä auttavat psyykkisen kuorman havaitsemisessa. Muutamien esimiesten mielestä esimiehellä tulisi olla tuntosarvet. Ellei hän niitä omaa, voi yrittää tilastoida, mutta se teettää paljon työtä.

Valtaosa esimiehistä toteaa, että jokaisella toimihenkilöllä tulisi olla oman näköinen työ, johon ammatilliset taidot sopivat. Mielekkään työn koetaan tukevan psyykettä. Työnjaossa on huomioitava, että mielekkäät ja vähemmän mielekkäät työt jaetaan työntekijöille mahdollisuuksien mukaan tasaisesti tai toiveiden mukaan. Muutamat esimiehet kokivat, että työterveyshuollosta saa kyllä tukea tarvittaessa, mutta ammattiavun saatavuus olisi saatava helpommaksi.

#### *Psyykkisen kuorman tulevaisuuden kehitysnäkökulma*

Enemmistö esimiehistä piti aihetta vaikeana ja heidän oli vaikea löytää tulevaisuuden kehitysnäkökulmia psyykkisen kuorman osalta. Valtaosa esimiehistä toivoi tulevaisuudessa työseurannan priorisointityökaluja, jotta olisi tietoa siitä mitä työtä voi siirtää ja mitä ei. Tulisi olla yleisesti hyväksyttävää jättää jokin tehtävä hetkeksi syrjään, mikäli toimihenkilöllä havaitaan psyykkistä kuormaa. Enemmistö esimiehistä esitti, että psyykkisen kuormittumisen systemaattisempi seuranta vaatii parempia työnseurannan työkaluja ja mittareita, joilla voidaan suunnitella muun muassa työmatkojen määrän ja laadun vaikutusta psyykkiseen kuormaan.

Enemmistö esimiehistä oli sitä mieltä, että kasvokkain tapaamiset ja keskustelut ovat tärkeitä. On suotavaa tavata useammin kuin 1–2 kuukauden välein. Yleisen jutustelun koettiin olevan pohjustusta kaikelle työyhteisön toiminnalle. Valtaosa esimiehistä totesi tulevaisuudessa keskustelun olevan tärkeää psyykkisen kuorman havaitsemiseksi. Yksittäisen esimiehen huomiona oli, että aito kiinnostus alaisia kohtaan on tärkeä tekijä. Pienetkin asiat tulisi huomata ja nähdä ja esimiehen toiminnan tulisi olla huomaavaista. Kohtaamisille tulisi järjestää aikaa.

Muutamien esimiesten mielestä täytyy tuntea henkilöt, joiden kanssa työskentelee. On seurattava työntekijöiden toimintaa ja tunnettava heidät myös hiljaiset ja vetäytyvät. Enemmistö toivoi ihmistuntemuksen koulutusta. Yksi esimies ehdotti, että on odotettava, että toimihenkilö itse ottaa ongelman puheeksi. Muutamat esimiehet ilmoittivat olevan tarvetta myös menetelmälle, jossa voisi ottaa asian puheeksi ja lähettää toimihenkilön työterveyshuoltoon. Enemmistö esimiehistä nimesi tulevaisuuden keinoiksi estää psyykkisen kuorman esiintymistä esimerkiksi alentamalla työmäärää, antamalla lisäresursseja sekä jakamalla tietoja ja taitoja.

#### 6.1.6 Tavoitteiden, visioiden ja strategian jalkautuminen

##### *Tavoitteiden, visioiden ja strategian nykytilan kuvaus*

Enemmistön mielestä esimies miettii, tulkitsee ja hakee ensin omaa ymmärrystä saaduista visioista, strategiasta ja tiimille osoitetuista tavoitteista. Hän suunnittelee työsuunnitelman tiimin tavoitteisiin nähden, poimii tavoitteista ne asiat, jotka koskevat omaa tiimiä ja luo näiden olosuhteet toteutukselle. Vaikeutena esimiehet kokevat sen, että visiot ovat liian pikkutarkkoja ja toisaalta vaikeaselkoisia. Esimiesten tulee kuitenkin aina tarkistaa edelliseltä portaalta tullut tavoite ja katsoa ainakin kaksi porrasta ylöspäin tullutta tietoa, koska tieto on voinut muuntua matkan varrella. Johtoajatus on aina tarkistettava ylemmältä tasolta.

Valtaosa esimiehistä esittää tavoitteet koko tiimille innostaen ja perustellen ne käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi. Muutamat esimiehet kertoivat seuraavansa

tavoitteiden eri vaiheiden tilaa ja sitä, milloin tavoitteet on saavutettu, joskin tulostavoitteet koetaan liian optimistisina.

*Tavoitteiden, visioiden ja strategian tulevaisuuden näkökulma*

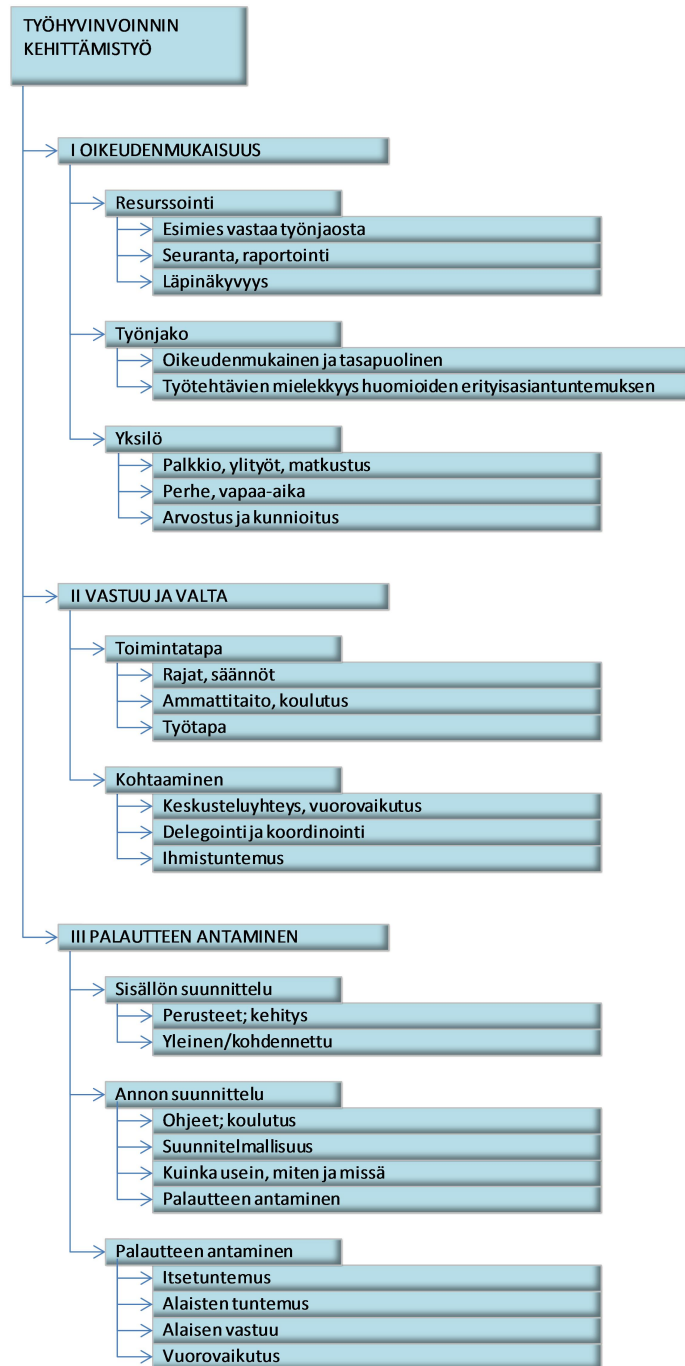
Tulevaisuuden näkökulmiksi enemmistö esimiehistä totesi, että punainen lanka on löydettävä läpi koko yrityksen ja organisaation strategiasta. Kuten eräs esimies toteaa:

*”... jos tämä yleisemmän tason strategia olis vähänsuorasanaisempi niin se olis vähän helpompi tulkita ja myös implementoida ...”*

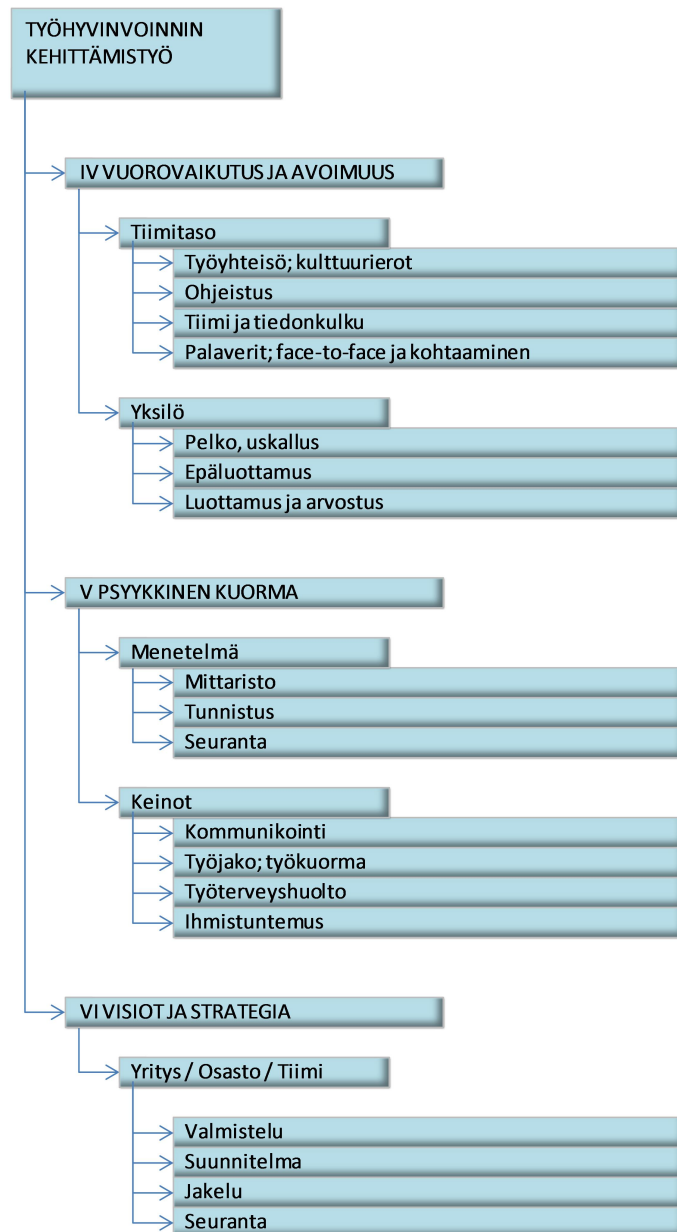
Tiimille osoitetut omat tavoitteet tulee perustella. Toiveena tulevaisuuteen on, että tulostavoitteet olisivat realistisia ja selviä, tavoitteet olisivat loogisia ja johdonmukaisia sekä suunnitelmien tulisi palvella ensisijaisesti asiakasrajapinnassa olevia tuotteita ja palveluja. Tulevaisuuden näkökulmaan muutamat esimiehet esittivät lisäksi, että edellisen vuoden tulokset tulisi arvioida. Kaivattiin seurantatyökalua, jolla kyetään seuraamaan sitä, miten edellisen vuoden tavoitteet saavutettiin. Toiveena oli, että tulokset purettaisiin avoimesti, mikä lisäisi läpinäkyvyyttä ja valppautta.

### 6.1.7 Toisen ja kolmannen Delfoi-kierrosten tulokset hierarkiapuuna

Seuraavat kuviot (Kuvio 16, Kuvio 17) kuvaavat hierarkiapuuna induktiivisen sisällön analyysin avulla saatuja teemahaastattelujen tuloksia, jotka on jaettu hierarkkisesti valittujen työhyvinvoinnin osa-alueiden ylä- ja alaluokiksi.



Kuvio 16. Teemahaastattelun tulokset jaettuna työhyvinvoinnin osa-alueisiin (I – III) sekä niiden ylä- ja alaluokkiin.



Kuvio 17. Teemahaastattelun tulokset jaettuna työhyvinvoinnin osa-alueisiin (IV – VI) sekä niiden ylä- ja alaluokkiin.



## 6.2 Kehittämistä vaativat työhyvinvoinnin kohteet

### 6.2.1 Oikeudenmukaisuus tahtotilana

Esimiehet kokevat oikeudenmukaisuuden toteutuvan yleisesti kohtuullisen hyvin. Kehitysnäkökulmana esimiehet kuitenkin kokivat tarvetta saada näkyväksi eri työn vaiheet ja niistä tulevat kuormitustekijät, joista olisi apua työn suunnittelussa, ennakoinnissa ja seurannassa mukaan lukien matkustuksesta ja työnjaosta aiheutuvat työkuormitukset. Lisäksi tiimien välillä tehtävistä töistä olisi mahdollista siirtää reaaliaikaista tietoa tiimien välillä.

Kehittämistoimenpiteenä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan ehdotetaan resurssijärjestelmän kehittämistä. Tämä toisi tehdyn työn näkyväksi niin organisaatio-, tiimi- kuin työntekijätasollakin, jolloin työkuorma, -vaativuus, -ajankäyttö ja matkustustarpeet voitaisiin suunnitella ja ennakoida paremmin. Tämä lisäisi oikeudenmukaisuutta työntekijöiden kesken, tiimien välistä tiedonkulkua työn eri vaiheista sekä mahdollisuutta parempaan työkuormien jakamiseen organisaatiossa. Leiviskä (2011) toteaa, että, oikeudenmukainen ja johdonmukainen esimies käyttäytyy johdonmukaisesti ja ennakoidusti, kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti samojen sääntöjen mukaisesti ja tekee päätökset oikean tiedon perusteella. Esimies tunnustaa myös virheensä ja kykenee purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen (Leiviskä 2011, 142).

Kuuselan (2013) mukaan oikeudenmukaisuus on arjessa tavallisia käytännön tekoja ja odotuksiin vastaamista. Oikeudenmukaisuus ilmenee reiluna kohteluna ja päätöksinä, jotka ovat perusteltavissa selkeästi, ymmärrettävästi, avoimesti, läpinäkyvästi ja reilusti. Epäoikeudenmukaisuutta edustavat salailu, välinpitämättömyys ja niukka tiedottaminen (Kuusela 2013, 117-120). Työjakoon esimiehet toivoivat, että kaikilla työntekijöillä olisi lähtökohtaisesti samat kyvyt tehdä työtä, jolloin työn laatu olisi tasaista ja tietotaito ajan tasalla. Tilanteet, joissa esiintyy tietämyksen puutetta, vaikuttavat työnteon sujuvuuteen. Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin ja ehdotettiin koulutustarpeen kartoitusta, jonka voisi toteuttaa esimerkiksi osana kehityskeskustelua.

Laajemmalla kartoituksella selviäisi myös erikoisosaamisen tarve organisaatiossa, johon halukkaat voisivat osallistua, mikäli tarvetta ilmenee. Erikoisosaamisen ollessa organisaation sisällä se helpottaa, nopeuttaa ja tehostaa työskentelyä arjessa, kun kysymyksiin saadaan asiantuntijan toimintaohje työn eteenpäin viemiseksi. Omaaloitteisuuden puuttumisen voi nähdä myös luottamuksen näkökulmasta, joten olisi hyvä rohkaista työyhteisöä siihen, että esimerkiksi uusia kehitysideoita uskallettaisiin esittää, jolloin lisäksi luovuus saisi hyvän kasvualustan. Omaaloitteisuus lisää myös nopeampaa reagointia tilanteissa, kun toimihenkilö kykenee tekemään valintoja nopeissakin reagointia vaativissa tilanteissa. Kuusela (2013) toteaa, että oikeudenmukaiseksi esimieheksi koetaan esimies, joka on riittävästi läsnä työntekijöilleen keskustellen ja kuunnellen heitä kahden kesken ja ryhmissä sekä osoittaessaan kiinnostusta työntekijöitään ja heidän työtehtäviään kohtaan ja antaa tarvittaessa palautetta sekä tarttuu ilmeneviin ongelmatilanteisiin. Hän huomioi työntekijät ottamalla heidät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon olemalla kuitenkin jämäkkä ja tasapuolinen (Kuusela 2013, 125-126).

Toimihenkilön näkökulmasta oikeudenmukaisuuden kehittämiseksi ja toteutumiseksi olisi pyrittävä siihen, että esimies kykenee näkemään toimihenkilön matkapäivät ja palkkiot, joten esimiehet kokivat tarvetta esimiestason seuranta työkalulle, joka lisäisi tasapuolisuutta työnjaossa. Myös Juuti & Salmi (2014) julkituovat, että työn sisällön tiedetään vaikuttavan tunteisiin, jolloin esimiehen vaikutus ihmisen kokemuksiin tunteisiin on suuri. Esimiehellä on vaikutusta työntekijöiden saamiin palkkioihin, jotka antavat mahdollisuuden kokea onnistumisen tai epäonnistumisen tunteita. Tässä kohdin esimiehen oikeudenmukaisuus tai sen puuttuminen synnyttää työpaikalle luottamuksen tai epäluottamuksen tunteita, joiden varaan johtaminen osittain rakentuu (Juuti & Salmi 2014, 151-152).

Ammattitaidon kehittämisen esimiehet kokivat tärkeänä. Päätelmänä tästä on, että jokaisella tulisi olla mahdollisuus kouluttautumiseen yksilön halukkuuden ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Tämä voidaan nähdä toimihenkilöllä lisääntyneenä motivoitumisena ja sitoutumisena työyhteisöön, jonka he kokevat oikeudenmukaiseksi.

## 6.2.2 Vastuun ja vallan tasapaino

Kehitysnäkökulmia tarkastellessa esimiehet nostivat esille, että yrityksen käytössä olevien sääntöjen tarkoituksenmukaisuutta tulisi arvioida ja ohjeistuksien tulisi olla selkeämpiä. Muutamien esimiesten mielestä myös esimiehen omaa roolia olisi hyvä selkeyttää ja täsmentää. Organisaatiossa tulisi ylläpitää tieto-taitoa. Muutostilanteisiin olisi reagoitava herkemmin. Tiimeissä toimihenkilöiden kohtaaminen koettiin tärkeäksi ja sen todettiin edesauttavan ihmistuntemusta, jota kaivattiin. Esimiehet toivovat kykyä delegoida asioita enemmän toimihenkilöille, jolloin toteutuisi myös vastuun jakaantuminen selkeämmin. Korppoon (2010) mukaan, taitava esimies tuntee oman tiimensä toiminnan peruslainsalaisuudet ja kykenee toimimaan ottaen ne huomioon. Esimiehen tulee jakaa tehtäviä eteenpäin delegoiden tiimin työntekijöille, jolloin heidän osaamisensa vahvistuu (Korppoo 2010, 172).

Kehittämissuunnitelmaan ehdotetaan, että säännöt ja ohjeistukset olisi tarkistettava tarkoituksenmukaisiksi ja selkeiksi. Tämä vaikuttaa suoraan ajansäästöön ja toiminnan yhdenmukaisuuteen sekä lisää varmuutta päätösten tekemiseksi nopeallakin aikataululla virheellisten tulkintojen mahdollisuuden vähetessä. Organisaation tiedollisen ja taidollisen kyvyn ylläpito on tärkeää. Toimihenkilöiden koulutustarpeiden kartoituksella ja henkilökohtaisella koulutus- ja kehityssuunnitelmalla voidaan turvata jatkuvan kehittymisen johdonmukaisuus huomioiden myös tulevaisuuden osaaminen. Esimiehen työkuorma kevenee, kun työtä voidaan delegoida ammattitaitoiselle luotettaville toimihenkilölle. Toimihenkilöä kutsutaan organisaatiossa expertiksi, mikäli hänellä on erityisosaamista. Esimiehet kokivat erityisosaamisen erittäin tärkeänä organisaation töiden tekemisen sujuvuuden kuin tulevaisuudenkin kannalta, joten henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa tämä tulisi huomioida.

Kauhanen (2009) käyttää vallan ja vastuun siirtämisestä nimitystä työn rikastuttaminen, jolloin esimiesten valtaa ja vastuuta siirretään työntekijälle. Se vaatii kuitenkin aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Työntekijältä itseltään edellytetään laajoja tietoja, monitaitoisuutta, itsenäistä ajattelua ja päätöksentekokykyä. Nykytrendinä on havaittu, että työntekijöillä on tähän sekä halua että kykyä, koska peruskoulutustaso on noussut voimakkaasti viime vuosina (Kauhanen 2009, 51).

Vuorovaikutuksellisuuden vahvistuminen mahdollistuu kohtaamisissa, joten aikaa tulisi järjestää kohtaamisiin, joissa esimiehellä on mahdollisuus tutustua toimihenkilöihin. Työntekijän tunteminen tukee myös vastuun ja vallan jakamista, kun se perustuu nautittuun luottamukseen.

### 6.2.3 Palautteen antamisen taito

Kehitysnäkökulman kannalta nykykäytössä olevien tehtyjen töiden raporttien sisällön tulisi olla nykyistä informatiivisempi, jolloin työyhteisössä toteutuisivat vielä paremmin läpinäkyvyys, laatu, yksilöllisyys ja oikeudenmukaisuus. Palautteen anto pitäisi kyetä perustelevaan luotettavasti ja olisi nähtävä, milloin virhearviointi on tapahtunut ja mitä se käytännössä tarkoittaa.

Ranteen (2006) mukaan palauteprosessiin sisältyy neljän vaiheen kehä, josta syntyy uusia kierroksia. Kierros alkaa palautteen keruusta, hankinnasta ja antamisesta, jolloin palautteen hankinta voi olla tietoista ja systemaattista. Keruuvaihe jää usein puutteelliseksi johtuen palautteen keruun jaannon satunnaisuudesta. Palautteen antaja päättää palautteen eteenpäinviennistä. Taitavaa palautteen antoa ohjaa muutama periaate kuten työ- ja asiakaskeisyys, jolloin työ ja käsiteltävä asia määräävät sen, miksi, miten ja mistä palautetta tulisi antaa. Yksilöllisyyden huomiointi palautteen antamisessa on tärkeää, jolloin huomioidaan, että palautteen sisältö ja antotapa ovat yksilöidysti suunniteltu. Palautteen antamisessa tulisi noudattaa periaatetta, jossa ilmapiiri on kehittävä ja rakentava. Palautteen antajan tulee myös seurata, että palautteen vastaanottaja ymmärtää palautteen sisältämän viestin (Ranne 2006, 28-31).

Itse palautetilanteeseen Luukkala (2011) on koonnut viisi kohtaa rakentavan palautteen antamiseksi. Ensinnäkin palaute tulee antaa kahden kesken ja se tulee antaa aina asiasta mieluiten asiaan kiinnitettynä. Palautteessa ydinasia on ratkaisun löytäminen. Valittu ajankohta on tärkeä ja sen tulee olla sopiva molemmille osapuolille sekä järjestettävä riittävän nopeasti. Palaute tulee antaa pehmeästi toista loukkaamatta. Myönteistä palautetta tilanteen mukaan voi antaa myös toisten kuullen, mikäli se sopii myös palautteen saajalle. Aina kun palautetta annetaan, on se myönteistä tai kielteistä, sen tulisi olla perusteltua ja asiasta johdettua (Luukkala 2011, 246-247).

Palautteen antamisesta toivottiin luontevaa matalan kynnyksen arjen työkalua. Esimiehellä tulisi olla myös riittävästi aikaa valmistautua suunnitelmalliseen palautteen antamiseen. Kuten Virtanen & Sinokki (2014) toteavat, että yksi tavallisimpia syitä tyytymättömyyteen työpaikoilla on vähäinen palautteen saaminen. Palautetta saadessaan työntekijä kokee työnsä olevan tärkeää ja arvostettua. Myös kielteinen palaute koetaan kehittymisen näkökulmasta tärkeäksi (Virtanen & Sinokki 2014,181).

Hyvien kokemusten koontia ja niiden jakaminen edelleen hyvinä käytäntöinä kollegoille pidettiin tärkeänä. Yritykseltä toivottiin ohjeistusta ja koulutusta palautteen antamiseksi. Vuorovaikutustilanteissa esimiehet kokevat epävarmuutta palautteenannon yhteydessä. Esimiehen itsetuntemus ja alaisen parempi tunteminen auttaisivat tilanteessa, joten työntekijöiden tuntemiseen kaivattiin aikaa ja käyttäytymismalleihin kaivattiin koulutusta.

Kuten Korpi & Tanhua (2007) toteavat, ihmiset ovat lähtökohtaisesti erilaisia ja jokaisella on oma yksilöllinen tapansa, jolla palaute parhaiten saavuttaa päämääränsä. Toiselle palaute on annettava hienovaraisesti, kun taas jollekin toiselle työntekijälle voi palautteen antaa suoraan (Korpi & Tanhua 2007, 35). Edelleen Ranne (2006) jatkaa, että kasvotusten ja suullisesti annettu palaute mahdollistaa toisen ihmisen kohtaamisen kokonaisvaltaisesti. Tällöin on mahdollista saada mukaan sanaton viestintä, kuten ilmeet ja eleet. Mikäli sanaton ja sanallinen viestintä ovat ristiriidassa toisiinsa nähden, sanaton viestintä heikentää sanallisen viestinnän uskottavuutta. On tärkeää tiedostaa, että niin myönteisessä kuin korjaavassakin palautteessa rehellisyys on tärkeää, koska aistit välittävät palautetta tiedostamattomasti, automaationa (Ranne 2006, 12,15).

Kehittämissuunnitelmaan ehdotetaan, että palaute tulisi kiinnittää asiaan, josta palaute on noussut esille. Tähän tarvitaan yksityiskohtainen raportointityökalu, josta selviävät sekä resurssit että työnvaiheet, jolloin tarjoutuu mahdollisuus kiinnittää palaute helpommin työvaiheeseen, josta palaute on tullut. Esimiehen on helpompi antaa palautetta, joka on läpinäkyvää, laadullista, perusteltua, yksilöllistä. Tilanteessa tulisi toteutua myös oikeudenmukaisuus. Kollegiaalinen vertaistuki palautteen antamisessa koetaan tarpeelliseksi, jolloin hyvien kokemusten koonti ja edelleen jakaminen toisi esimiehille taitoa ja vahvistusta antaa palautetta. Kokeneemmat esimiehet voivat tässä asiassa siirtää hiljaista tietoa vasta-alkajalle ja antaa samalla hyödyllistä vertaistukea.

Kuten eräs esimiehistä totesi:

*”... Nuorille esimiehille tarvitaan lisää apua ja oikeaa apua, ei välttämättä lykätä lisää koulutusmahdollisuuksia. Oikea apu saattais löytyä siitä, että vanhat esimiehet keskustelis enemmän nuorien esimiehien kanssa. Eli tulis sitä ajatuksen vaihtoo. Onnistunut rakenteellinen palaute korjaa toimintaa...”*

Esimiehen toteama tuo juuri esille sen todellisuuden, että tietoa on ja taitoa olisi hyvä kartuttaa, jotta tulisi sitä kokemusvarmuutta palautteenantotilanteessa. Kehityssuunnitelmaan on ehdotettu vertaisryhmätapaamisia, joissa esimiehet voivat jakaa hyväksi katsomiaan kokemuksia yleiseen tietouteen.

Myös Sydänmaanlakka (2007) toteaa, että hyvin suunnitellussa palautejärjestelmässä palautetta kerätään systemaattisesti, jolloin käytössä on erilaisia palautteen keräämisen työkaluja yksilö-, tiimi- ja koko organisaatiotasolla. Palautetta tulee osoittaa niin yksilöille, tiimille ja koko yritykselle. Säännöllisen palautteen saaminen on tiimityöskentelyä ajatellen tärkeää, koska tiimi kykenee tuolloin parantamaan suorituksiaan. Kun yrityksessä on käytössään toimiva palautejärjestelmä, se tukisi organisaation oppimista. Hyvä palautekulttuuri koostuu muun muassa avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioituksesta, vilkkaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisen tukemisesta ja jatkuvan oppimisen tukemisesta. Huomioitavaa on, että palautejärjestelmä ei toimi ilman yhteensopivia arvoja (Sydänmaanlakka 2007, 64-67).

Palautteen purkamisen tarkoitustaan vastaavaksi esimiehet kokivat hankalana. Palautteen antamiseksi, suunnittelemiseksi ja harjoittelemiseksi tarvitaan koulutusta esimerkiksi siitä, miten asian voi ottaa puheeksi. Esimiehet kaipasivat yritykseltä ohjeistuksia, jotta esimiehet toimisivat yhdenmukaisesti ja tasavertaisesti toimihenkilöön nähden palautetta antaessaan.

Esimiehillä tulisi olla aikaa palautteen suunnitteluun ja tilanteeseen valmistautumiseen, ja tämä tulisi huomioida työajassa. Mikäli esimies kykenee rauhassa perehtymään palautteen antamiseen, voidaan välttyä väärinkäsityksiltä ja väärin perustein annettua palautteelta toimihenkilön luottaessa samaansa palautteeseen. Esimiehen oma itsetuntemuksen vahvistuminen koettiin tärkeänä tarkoittaen lähinnä oman

käyttäytymisen tunnistaminen. Palautteen antohetki tulisi olla mahdollista suunnitella ja ennakoita esimiehelle otolliseen hetkeen.

Esimiehet eivät kokeneet palautekäytäntöä luontevaksi ja sitä pitäisi kehittää. Sen tulisi olla osana normaalia vuorovaikutusta, jolloin palautteen antamisesta tulee luontevaa kanssakäyntiä, joka lisäisi luottamusta ja avoimuutta eikä vaikuta henkilökohtaisella tasolla. Palautteen saajalla on oma roolinsa palautteen vastaanottamisessa, jolloin voidaan puhua alaistaidoista. Manka (2007) tähdentää, että hyviin alaistaitoihin liittyy muun muassa olennaisena osana kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, sillä palautteen saaminen on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys (Manka 2007, 18).

Tämä ilmenee parhaimmillaan luottamuksen lisääntymisenä ja pelkojen vähentymisenä niin esimiehellä kuin alaisellakin. Esimiehet kokivat puutteellisuutta työntekijöiden henkilökohtaisessa tuntemisessa, joten aikaa työntekijöiden tutustumiseksi olisi suotavaa saada enemmän. Ihmisten välinen tuntemus lisää palautetilanteen haltuunottoa, jolloin sen voidaan nähdä olevan myös koko organisaation ja yrityksen etu. Ranne (2006) tuo esille, että palautteen antamisen taidottomuus muodostaa usein ongelman palautetilanteessa. Taitopuutteita voi olla palauteprosessin eri vaiheissa. On viitteitä siitä, että yleisin syy siihen, ettei korjaavaa palautetta anneta, on pelko toisen osapuolen reaktiosta. Palautteen antamisen heikko lenkki voi muodostua myös siitä, ettei palautetta riittävällä tasolla kiinnitetä työhön ja työn tarpeisiin. Usein itse antotapa voi olla taitamatonta, jolloin se on epäselvää, heikosti perusteltua, vähättelevää, vääristelevää, liioittelevaa, väärään aikaan tai väärässä paikassa. Vastaanottajan sanattoman viestin tulkinta voi jäädä myös vähäiseksi. Puutteita on yhtä lailla palautteen vastaanottajan taidoissa. Kysymys voi olla myös esimerkiksi siitä, ettei palautetta koeta tarpeelliseksi eikä sitä hankita eikä pyydetä (Ranne 2006, 166-167).

#### 6.2.4 Vuorovaikutus ja avoimuus syntyvät luottamuksesta

Kehitysnäkökulmia tarkastellessa nousi esille, että esimiehet toivoivat saavansa jaettua tietoa siitä, mitä tapahtuu organisaatiotasolla ja ryhmäkohtaisesti esimerkiksi kerran vuodessa. Tämä helpottaisi työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita. Joidenkin esimiesten toiveena oli saada ohjeistusta siitä, mitä saa kertoa ja mitä ei. Esitettiin toiveena yritykselle, että asioita tulisi tietää syvemmin kokonaisuuksina. Luottamuksen

vahvistaminen ja lisääminen tiimien välillä kulttuurierot huomioiden koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden tulisi omata työhön tarvittavat tiedot ja taidot. Tämä lisäisi luottamusta ja ne olisi otettava rekrytoinnissa huomioon. Luukkalan mukaan (2011) työnantajan olisi hyvä kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa siihen, että yritykseen palkataan osaavia ja yhteistyökykyisiä työntekijöitä Luukkala (2011, 21.).

Oma toiminta-alue saattaa olla kapea, joten suuremman kokonaiskuvion ymmärtäminen ja tiimien välinen yhteistyö lisäävät avoimuutta. Epäonnistuminen ja tahaton virhe tulisi sallia, tämä lisää luottamuksellisuutta, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Tiimien tulisi tuntea toisensa paremmin ja tietää tiimien työalueet, tämä lisäisi luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Pienen ryhmän koettiin olevan avoimempi. Työntekijöiden tulisi olla oikeilla paikoillaan ammatillisesti. Kasvokkain tapaamiset varsinkin ulkomailla olevien työntekijöiden kohtaamiseksi koettiin tärkeinä. Mahdollisuuksien toivottiin lisääntyvää yleistä keskustelua sekä yhteisiä hetkiä vapaa-ajalla, joista kasvaisi ihmistuntemusta. Tämä lisäisi vuorovaikutusta ja avoimuutta yksilöiden välillä. Esimiehet esittivät, että luottamuksen ja arvotuksen avulla uskalletaan esittää kysymyksiä ja mielipiteitä, joiden esittämiseen tulisi kannustaa, ja niitä tulisi edelleen arvostaa. Luottamus syntyy henkilökohtaisesta tuntemisesta, eikä ansaittua luottamusta tulisi menettää.

Kehittämissuunnitelmaan otettiin mukaan esimiesten kaipaama kokonaisvaltaisempaa tietoutta organisaatio- ja tiimitasolla tehtyjen töiden osalta. Kehittämissuunnitelmana on, että rakennetaan raportoinnin työkalu, josta selviävät avoimesti edellisen vuoden tulokset organisaatio- ja tiimitasolla. Tieto auttaisi tulevan suunnittelussa ja työn tekeminen kohdistuisi samaa tavoitetta kohden, kun rinnakkain olevat tiimit tietävät toistensa työvaiheet esimerkiksi projekteina.

Esimiehet toivoivat luottamuksellisuuden kasvan tiimeissä. Luottamuksen ja luottamuksellisuuden lisääntyminen mahdollistuu, kun vuorovaikutus lisääntyy. Tämä taas lisää tiimien ja yksilöiden välistä luottamusta. Tiimien välistä kanssakäymistä helpottaisi, jos laaditaan selkeät rajat avoimista asioista, joista saa keskustella. Vuorovaikutuksellisuus, tietojen ja taitojen jakaminen sekä lisäresurssiavun saatavuus helpottavat, jolloin yhteistyö, tiimien välillä tiivistyy. Yhdessä vietetty aika lisäisi työntekijöiden keskinäistä tuntemusta, avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, mikä synnyttää yhteisöllisyyttä.



Tästä etuna voi tulkita myös sen, että tiimien välinen yhteistyö voi lisääntyä, kun toimihenkilöt voivat tarvittaessa toimia myös rinnakkaisessa tiimissä, kun osaamisen tiedot ja taidot ovat selkeästi esimiesten tiedossa. Tämä puolestaan lisää vuorovaikutusta, avoimuutta ja luottamusta tiimien välillä.

Ihmisten välinen aito vuorovaikutus ei synny itsestään, se on pitkän kehittämisen tulos. Työ ei saisi olla niin kiireistä ja aikataulut niin tiukkoja, ettei ehdi tutustua työtovereihin ja vaihtaa muutamaa sanaa tilaisuuden tullen. Yhteinen tila on tärkeä, jotta työyhteisön jäsenet voivat kokoontua ja keskustella taukojen aikana. Tapaamistilanteet ja -mahdollisuudet tuleekin ottaa huomioon jo työpaikan suunnittelussa ja töiden kulun järjestelyissä. Yhteiset taukotilat, kopiokoneet ja tulostimet on hyvä sijoittaa sellaisiin paikkoihin, joissa työtoverit tapaavat luontevasti toisiaan (Työturvallisuuskeskus 2016).

Yksittäisten työntekijöiden uskalluksen ja itseluottamuksen puute, leimaantumisen pelko sekä luottamuksen puute ovat asioita, joihin tulee puuttua. Keinoina ehdotetaan luottamuksellisuuden, vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisäämistä arjen työskentelyyn. Näiden avulla työntekijä kokee olonsa hyväksytyksi yhteisöllisyyttä kokiessaan, jolla katsotaan olevan myös vaikutusta hyvinvoinnin kokemukseen (Työturvallisuuskeskus 2016).

Työyhteisön toiminnassa on kyse pitkälti viestien kuten tietojen, näkemysten ja arvioiden lähettämistä sekä niihin vastaamista. Yhteistyö edellyttää luottamusta yhteisön jäsenten kesken, joten luottamuksen syntymiseksi tarvitaan toisaalta viestien aitoutta ja toisaalta niiden vastaanottamista ja hyväksymistä. Viesti on vasta aito, kun sen asia- ja tunnesisältö ovat sopusoinnussa keskenään. Ongelma syntyy, kun asiasisältö ja tunnesisältö ovat ristiriidassa keskenään, koska vastaanottaja ei silloin ymmärrä, mitä toinen on oikeasti viestittämässä. Luottamusta herättää myös kuuntelutaito, jossa hyväksytään myös toisen eri näkökulma asiaan. Kun esimies hyväksyy saadun vastustuksen, niin alaiset voivat luottaa häneen ja edellytykset yhteistyölle ovat olemassa (Työturvallisuuskeskus 2016).

### 6.2.5 Psykkisen kuorman ennaltaehkäiseminen

Kehitysnäkökulman kannalta psyykinen kuorma koetaan vaikeana asiana huomata ja ottaa puheeksi esimiesten keskuudessa. Usein kuormitus huomataan liian myöhään. Kuormittavuuden taustalla saattaa olla monia tekijöitä ja työelämän ohella yksityiselämä voi vaikuttaa kuormittavuuteen. Esimiesten mukaan psyykkistä kuormittavuutta esiintyi organisaatiossa mutta ei vakavalla tasolla.

Psyykkisen kuorman esiintymiseen liitetään muun muassa työnjaon tasapuolisuus, joten esimiehen tulee huomioida esimerkiksi mielekkäät ja vähemmän mielekkäät työt tasavertaisesti. Pienemmän tiimin hallinnointi on helpompaa, koska tiimituntemus on parempi. Esimiehet eivät seuraa psyykkistä kuormittavuutta systemaattisesti, mutta he huomioivat sen ja reagoivat siihen. Psyykkisen kuorman havaitsemista edesauttaa se, että on aidosti kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista. Myös Nummelin (2008) toteaa, että kuormittavaan työkokemukseen vaikuttavat työn määrä ja sen laatu. Työn tulisi sisältää sopivasti haasteita, mutta vain sopivasti, jotta työntekijä niistä selviytyy. Työnkuvan ei mielellään tulisi olla alikuormittavaa tai ylikuormittavaa. Alikuormittavuudella tarkoitetaan sitä, että työtä on liian vähän tai siitä on liian helppoa suoriutua ja ylikuormittavuudella sitä, että työtä on liikaa ja siitä on liian vaikea suoriutua (Nummelin 2008, 30).

Työterveyshuollossa on nykyisen työterveyshuoltolain ansiosta kattava sairauspoissaolojen seuraus- ja hallintajärjestelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa alkavat työkyvyttömyysongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhteistyömalleja työterveyshuollon ja työpaikan välillä ovat esimerkiksi työnhallintaa ja työhön paluuta koskevat mallit. Varhaisella puuttumisella mahdollistetaan aikaiset kuntoutustoimet. Kansainvälistä näyttöä on siitä, että työkyvyn hallinnan mallit vähentävät sairaslomapäiviä ja tukevat työhön paluuta, jolloin saadaan myös kustannussäästöjä (Työterveyslaitos 2011).

Esimiehet toteavat, että psyykkisen kuorman tunnistamista helpottaa henkilökohtainen toimihenkilöiden ja tiimin tunteminen sekä elämäkokemus. Oma tiimi tulee siis tuntea. Psyykkisen oireilun tunnusmerkeiksi esimiehet nimesivät muun muassa mielen tilanmuutokset, poikkeavan käytöksen, töiden valmistumisen viivästymisen sekä työn suorittamisen normaalista poikkeavalla tavalla.

Luukkala (2011) toteaa, että työyhteisöltä tuleva arvostus ja vastuu voi kuitenkin kääntyä työntekijää vastaan, koska on suuri houkutus olla keskiössä ja saada mairittelevia kehuja, jolloin liiallinen työmäärä saattaa johtaa työuupumiseen. Työssä jaksamista kiireisessä vaiheessa edistää myös omalta esimieheltä tuleva tuki. Kun työtehtävät ovat mieluisia, ne tuottavat hyvää oloa, mutta epämieluisana koettu työ voi tuntua pahalta mahdollisesti jo ennen työpäivää ja yöuni voi myös olla heikompaa kuin tavallisesti. Ilmaissimme myös kielellisesti työhyvinvointia, jolloin käytämme arjessa ilmaisuja kuten työtyytyväisyys, työn ilo, työn imu, sitoutuneisuus, ammattitilpeys (Luukkala 2011, 31-32).

Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan esimiehille psyykkisen kuorman ennaltaehkäisemisen, tunnistamisen ja seuraamisen työkalua, jolla voidaan mitata työkuorman jakautumista toimihenkilöiden kesken tasapuolisemmaksi. Tällä nähdään olevan vaikutusta psyykkisen kuorman ennaltaehkäisemiseksi. Tämä voidaan saavuttaa paremman resurssienhallintajärjestelmän avulla, joka mahdollistaa myös erilaatuiset priorisoinnit.

Kohtuukokoiset tiimit edesauttavat esimiehen ja toimihenkilön keskinäistä tuntemista, jolloin esimies on kyvykkäämpi tunnistamaan muutokset työilmapiirissä, motivaatiossa ja työnlaadussa. Työtiimien kokoa ei siten tule kasvattaa. Esimiehen ja toimihenkilön väliset kohtaamiset pitäisi saada mahdollisimman luonteviksi, niitä pitäisi olla riittävän usein ja niihin tulisi olla aikaa. Ulkopuolista tukea tarvitaan työterveyshuollosta ja henkilöstöhallinnosta mukaan lukien aiheeseen liittyvä koulutukset ja ohjeistukset.

#### 6.2.6 Tavoitteiden, visioiden ja strategian jalkautuminen

Kehitysnäkökulmana ymmärrys tavoitteista, visioista ja strategioista tulisi olla sama koko organisaatiossa, jotta henkilöstö tietäisi, mitä tulisi tavoitella. Niiden tulisikin olla ymmärrettäviä, luotettavia ja realistisia. On tarpeellista nähdä myös edellisen vuoden tulokset ohjaamaan tulevaa.

Toimintastrategiassa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liitetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategia määrittelee organisaation

liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojaten toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Strategian ohjaamana organisaation niin taloudelliset kuin henkisetkin voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema (Kauhanen 2009,18).

Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan, että organisaation tavoitteet, visiot ja strategiat olisi laadittava yhteisen ohjeiston mukaisesti. Tämä helpottaisi niiden ymmärtämistä ja jalkauttamista edelleen, jolloin yhteinen päämäärä toteutuisi. Edellisen vuoden tuloksien saatavuus helpottaisi uusien tavoitteiden asettamista tulevalle kaudelle tiimitasolla.

Kuten teknologiakonsultti Juuti (2013a) Talouselämän artikkelissa puheenvuorossaan viittaa, tavat kilpailla määrittelee yrityksen strategia. Terävästi määritetty ja johdonmukaisesti tuottavuustavoitteiksi jalkautettu strategia on harvinaisuus esimerkiksi konepajoissa. Tuottavuuteen liittyvä tavoiteasetanta nähdään itsestään selvänä asiaa sen enempää pohtimatta. Todellinen kehittäminen vaatii mittaamista ja tulosten jatkuvaa arvioimista (Juuti 2013a). Tämä voidaan siis tulkita myös siten, että hyvinvoivassa organisaatiossa on strategiaan sisällytetty myös työhyvinvointi tästä esimerkkinä liiallisesta työnkuormasta johtuva sairasloma.

### 6.3 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Varsinaisena tuloksena kehittämistyössä on työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jonka laatiminen aloitettiin heti kolmannen Delfoi-kierroksen tulosten analysoinnin jälkeen marraskuussa 2014.

Työhyvinvointisuunnitelmaa laatiessa on aluksi hyvä määritellä organisaation käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista, jonka jälkeen siihen pyritään kokoamaan keskeisiksi todetut työhyvinvointia edistävät asiat yleisellä tasolla. Työhyvinvointisuunnitelma on tarkoitettu pohjustukseksi organisaatiossa työhyvinvoinnista käytäville keskusteluille. Sen avulla voidaan tarkastella ja kehittää työhyvinvoinnin kokonaisuuksia ja osaluoteita. Suunnitelma voi jopa toimia työkaluna organisaation työhyvinvoinnin suunnitelmalliselle kehittämiselle (Suonsivu 2011, 68). Rauramon (2008) mukaan perusta työhyvinvointisuunnitelman rakentamiselle on työyhteisön nykytila ja sen arviointi, joten laadinnassa tulee huomioida tavoitteiden realistisuus. Kehittämiskohteet

priorisoidaan ja mukaan otetaan kattavasti työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman tarkoituksena on tukea työyhteisöä saavuttamaan sovitut tavoitteet (Rauramo 2008, 181).

Kehittämistyössä oli käytössä Delfoi-menetelmä, jota voidaan kutsua myös osallistavaksi menetelmäksi. Kehittämistyön aineistonkeruussa käytettiin e-kyselyä, joka toimi alkukartoituksena nykytilasta ja teemahaastatteluja nykytilasta sisältäen tulevaisuusajatuksen. Tämä antoi runsaan, vahvan, tieto- ja ymmärryspohjan organisaation tarpeista. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma perustuu siten panelistien näkemyksiin nykytilasta ja tulevaisuudesta. Jääskeläinen (2013) on päätenyt samaan johtopäätökseen, jossa tutkimus tuotti uutta tietoa osallistavien kehittämismenetelmien hyödyllisestä yhdistämisestä työhyvinvoinnin kehittämisessä vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä (Jääskeläinen 2013).

On eri tapoja laatia työhyvinvointisuunnitelma. Mankan ym. (2007) mukaan työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää, että se saadaan tarpeeksi konkreettiseksi, että siinä olevat toimet on vastuutettu ja aikataulutettu ja että toimilla on arviointi- ja seuranta-aikataulu. Työhyvinvointisuunnitelmaa tarkistetaan myös vuosittain. Työhyvinvointisuunnitelmat syntyivät johdon, työsuojeluorganisaatioiden, työterveyshuollon, henkilöstön edustajien ja työhyvinvointivalmentajien yhteisenä tuloksena. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä, joka luodaan yhteisellä pohdinnalla, arvioinneilla, mittareilla, keskusteluilla ja työn teolla (Manka ym. 2007, 30).

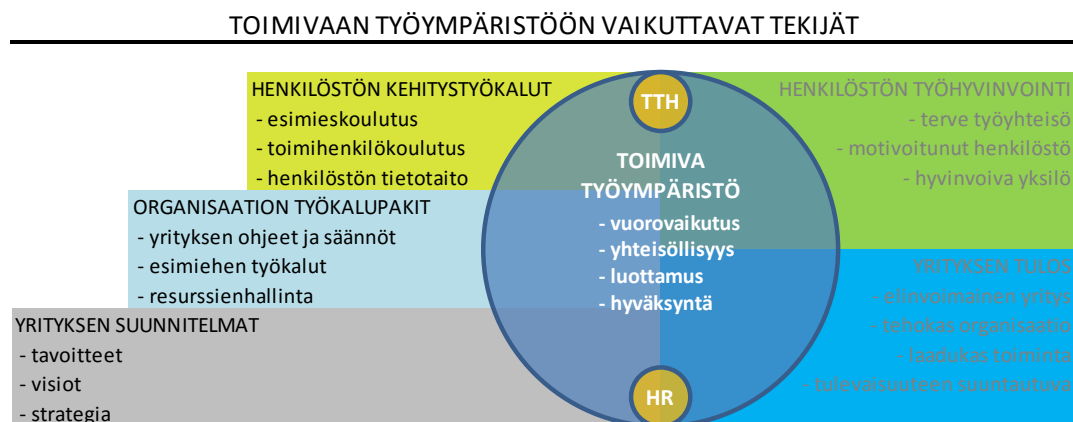
Kehittämistyönä tehdyssä työhyvinvoinnin kehityssuunnitelmassa on perustana työhyvinvoinnin osa-alueiden hierarkiapuu, joissa on tutkittu teknisen huollon työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja tulevaisuuden toiveita teema-alueista aina alaluokkaan saakka. Kehittämissuunnitelman runkona on käytetty samaa hierarkiapuun rakennetta ja kehittämiskohteet on määritetty pääsääntöisesti alaluokka tasolla. Lisäksi sitä tukevat sekä teoriatieto, tieteelliset tutkimukset ja julkaisut että tuloksista muodostetut johtopäätökset kehittämis ehdotusten osalta, joita on esitelty tarkemmin pohdintaosiossa luvussa seitsemän (Luku 7).

Tämän kehittämistyön tuloksena muodostui esimiehille suunnattu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jota tukevat toimivan työympäristöön vaikuttavat tekijät.

Varsinainen kehittämissuunnitelma löytyy liitteestä kuusi (Liitteet 6.1 – 6.6) työhyvinvoinnin osa-alueittain. Näihin kuuteen osa-alueeseen on suunnitelmassa ehdotettu 51 työhyvinvoinnin kehittämisen kohtaa.

Ehdotetussa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa on kuvattu nykytila ja kehittämiskohde  $V=0$ , kehittämistoimenpide eli keinot saavuttaa tavoite sekä tärkeimmät välittömät hyödyt toimenpiteestä  $V=1$ . Nämä hyödyt saavutetaan, mikäli kaikkiin ehdotettuihin kehittämisen alueisiin syvennyttään työyhteisössä ja niihin tehdään tarvittavat toimenpiteet. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan on myös merkitty menetelmäryhmä ja menetelmät sekä vastuut ja aikataulutus.

Kokonaiskuvan hahmottamiseksi on tuloksista muodostettu seuraavaan kuvioon kahdeksantoista (Kuvio 18) toimivaan työympäristöön vaikuttavat tekijät. Johtopäätös pohjautuu edellä kuvattuihin kuuden työhyvinvoinnin osa-alueen tuloksiin ja tehtyyn työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan, josta on johdettu sitä tukevia toimivaan työympäristöön vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 18. Toimivaan työympäristöön vaikuttavat tekijät.

Kuvion kahdeksantoista (Kuvio18) vasen puoli rakentuu yrityksen suunnitelmista, organisaation työkalupakista ja henkilöstön kehitystyökaluista, jotka vaikuttavat toimivaan työympäristöön nivoutuen eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Mikäli kohdeorganisaatiolla on toiveena työhyvinvoinnin osa-alueiden edistäminen, niin esimiestyötä tukevat menetelmät ja välineet tulisi palvella mahdollisimman hyvin asiaa.

Tämän kehittämistyön tuloksista voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin edistämiseksi on tarvetta sekä kvantitatiiviselle että kvalitatiiviselle tiedolle. On siis oltava tietoa niin mitattavista muuttujista kuin työhyvinvoinnin edistämisen malleista. On tiedostettava mitä käytännön toimia kussakin tilanteessa tarvitaan, jolloin nykytilan selvittämien tarkoin on tarpeellista. Organisaation on siis tiedettävä mitä ja miksi kehitetään ja mitä halutaan lopputulokselta. Tarpeen määrittely johtaa kehittämistyössä käytännön toimintaan. HR ja työterveyshuolto ovat erittäin tärkeitä yhteistyökumppaneita esimiestyössä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, jossa ne tukevat työyhteisön työhyvinvointia ollen osana kokonaiskehitystä.

Tämän kehittämistyön ulkopuolella kuvion kahdeksantoista (Kuvio18) oikeassa laidassa nähdään visiona ne suotuisat vaikutukset siitä, mikäli kaikki yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin ja tulokseen vaikuttavien tekijöiden yrityksen suunnitelmat, organisaation työkalupakit, henkilöstön kehitystyökalut sekä HR ja työterveyshuolto tarpeet ja määrittelyt on otettu huomioon. Nämä edesauttavat toimivan työympäristön luomiseen lisäten henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuloksen tekemistä.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA

### 7.1 Tulosten arviointi

Kohdeyrityksen teknisen huollon organisaatiolla oli tarve parantaa työhyvinvointia, joten kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma sekä kehittää siten työvälineitä esimiehille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämistyöstä saatu aineisto, joka toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, on perustana tulokseksi aikaansaatuun työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. Kehittämistyössä valinnat ja päätökset tehtiin hyvällä vuorovaikutuksella organisaation kanssa. Kehittämistyö aloitettiin suunnittelulla vuonna 2013 yhteistyössä kohdeorganisaation edustajan ja huollon vastaavan organisaation esimiehen kanssa ja esiteltiin joulukuussa 2014. Kehittämistyö täytti sille asetetut tavoitteet.

Delfoi-menetelmän avulla toteutui runsas tutkimusaineisto ja kuuden työhyvinvoinnin osa-alueesta esimiehillä oli paljon ajatuksia sekä toiveita tulevaisuuteen. Oikeudenmukaisuus, tavoitteet, visiot ja strategia sekä vastuu ja valta olivat työhyvinvoinnin näkökulmista melko hyvin esimiesten hallussa. Esimiestyössä haasteellisimmiksi koettiin psyykkisen kuorman ennakointi ja palautteen antaminen. Avoimuus ja vuorovaikutus tiimin sisällä olivat melko hyvällä tasolla, mutta vaikeutui tiimien rajapinnoissa sekä monikulttuurisista. Luottamuksen kasvattaminen tiimien sisällä ja välillä koettiin haasteellisena.

Toimivaan työympäristöön vaikuttavilla tekijöillä on tämän kehittämistyön mukaan vaikutusta työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman eteenpäin viemiseksi. Esimiehet kaipasivat tämän kehittämistyön tulosten mukaan yrityksen suunnitelmiin, organisaation työkalupakkiin, henkilöstön kehitystyökaluihin esimiestyötä tukevia seuranta-, mittaus- ja hallintajärjestelmiä. Toimivaan työympäristöön sisältyvät lisäksi vuorovaikutus, yhteisöllisyys, luottamus kuin hyväksyntäkin, joissa esimiehet totesivat olevan puutteita ja siten kehittämistarpeita. Esimiestyön onnistumiseksi esimiehet totesivat tarpeelliseksi niin HR:ltä kuin työterveyshuollostakin tulevan tuen ja asiantuntijuuden.

Pahkin, Leppänen, Kajosaari, Ala-Laurinaho, Welling, Joensuu & Koskinen (2010) mukaan tärkeitä osa-alueita sairauspoissaolojen hallinnassa ovat esimiesten ja työterveyshuollon toiminta pitkien sairauslomien yhteydessä sekä yksittäisen työntekijän terveyskäyttäytyminen (Pahkin ym. 2010). Yhteistyö työterveyshuollon kanssa helpottaa esimiehen painetta esimerkiksi kohdatessa psyykkistä kuormaa, joten yhteistyö tulisikin tehdä mahdollisimman helpoksi esimiehille. Tarpeen olisi, että esimiehet voisivat saada myös koulutusta psyykkisen kuorman kohtaamiseen.

Toimivalla työpaikan ja työterveyshuollon välisellä yhteistyöllä voidaan puuttua ajoissa sellaisiin psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, jotka ovat vaarantamassa työntekijän terveyttä. Työterveyshuollon toiminta perustuu työpaikkaselvitykseen, joten työnantajan on huolehdittava siitä, että siinä on tunnistettu ja arvioitu työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät kuten riittävät tiedot työstä (Työsuojeluhallinto 2016).

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa olevat kaikki kuusi työhyvinvoinnin osa- aluetta nivoutuvat yhdeksi tulokseksi toimivaan työympäristöön vaikuttavien tekijöiden



kautta. Tämän kehittämistyön tulosten mukaan voidaan päätellä, että mukana olleet työhyvinvoinnin osa-alueet ovat vaikutusherkkiä toisiinsa nähden ja että kaikki mukana olleet työhyvinvoinnin osa-alueet ovat osana esimiesten työnkuvaa. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemus tai sen puuttuminen voivat heijastua myös muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuten psyykkisen kuorman kokemiseen, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen sekä tasapuoliseen työnjakoon.

Manka (2015) toteaa tyypillisimmiksi työuupumuksen tekijöiksi muun muassa liian suuren työmäärän, vaikutusmahdollisuuksien ja oikeudenmukaisuuden puutteellisuuden. On kuitenkin huomioitava, että työuupumuksen syyt eivät aina pelkästään kohdistu itse työlöihin vaan perheoloilla on siinä myös heijastevaikutuksia (Manka 2015, 82). Esimiehet totesivat myös sen, ettei aina tiedä mistä uupumisen merkit toimihenkilöllä johtuvat. Ne voivat johtua esimerkiksi työstä tai muista elämänalueista ja tästä syystä on erityisen tärkeää tuntea toimihenkilöt, jotta voi aloittaa luonnollisen hienovaraisen keskustelun.

Pahkin ym. (2010) saivat metsäteollisuudelle tekemässään väliraportissa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan hyvin samansuuntaisia kehitystarpeita organisaation kehittämisessä. Raportin mukaan sairauspoissaolojen vähentämiseksi pitää kiinnittää huomiota muun muassa työkuormaan, työntekijän omaan arvioon työkyvystään ja jaksamisestaan, organisaation, esimiesten sekä johdon toimintaan, työntekijän työtehtäviin ja niiden hallintaan (Pahkin ym. 2010).

Tämän kehittämistyön mukaan esimiehet kokevat tarvitsevansa tukea päivittäiseen esimiestyöhön, joka sisältää niin oikeudenmukaisten päätösten tekemistä, työntekijöiden vastuullistamista, palautteen antamista toimihenkilön ammattitaidon ja työn kehittämiseksi, psyykkisen kuorman havaitsemista ja ennakoimista sekä strategioiden ymmärtämistä ja jakamista edelleen tavoitteiksi työntekijöille. Nämä kaikki tulisi saavuttaa työyhteisössä hyvässä ja avoimessa vuorovaikutuksessa sekä läsnäololla, jossa jokainen nauttii luottamusta ja hyväksyntää yksilöinä ja ymmärtäen mitä organisaatiossa ollaan tekemässä.

Maury (2016) toteaa tutkimustuloksistaan, että yhtiön strategiat ovat jääneet tuntemattomaksi ja vaikeasti ymmärrettäviksi niin yritysten johdolta kuin

työntekijöiltäkin. Harva työntekijä ymmärtää aidosti yhtiön tavoitteet ja edelleen keinot niiden saavuttamiseksi (Maury 2016).

Myös tämän kehittämistyön tulosten mukaan, yrityksen tulostavoitteet, visiot ja strategia koettiin pikkutarkkoina ja usein vailla realistisuutta ja johdonmukaisuutta ollen vaikeasti tulkittavia. Niitä on näinollen haasteellista jalkauttaa toimihenkilöille ja tämä vaikeuttaa tavoitteiden asettamista tulevaan. Lisäksi esimiehet kokivat tarpeelliseksi tietää edellisen vuoden tulokset, joilla olisi vaikutusta tulevaan työnsuunnitteluun. Tämä tulisi organisaation mielestä viestittää ylemmälle johdolle. Kuten Sydänmaanlakka (2007) toteaa, vision tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät suorittavat työtehtäviä asetettua tavoitetta kohden. Vision tulee olla selkeä, sen luominen ja siitä kommunikointi tulee tehdä taidolla (Sydänmaanlakka 2007, 61).

Johtopäätöksenä voidaan tämän aineiston perusteella todeta, että strategian jalkauttamisessa yhtenäistä rakennetta tulisi käyttää koko organisaatiossa ylimmästä johdosta alimpaan suorittavaan portaaseen saakka. Kussakin portaassa visiot ja strategiat tarkentuisivat, mutta ne pysyvät johdonmukaisena, realistisena ja selkeinä kaikilla tasoilla. Viesti tahtotilasta ei muuttuisi, jolloin tavoite tulevaisuuteen pysyisi yhtenäisenä ja se olisi helpommin perusteltavissa henkilöstölle.

Kuten Huuhka (2010) kiteyttää, että visioiden luominen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä ja tätä velvoitetta ei voi muille luovuttaa (Huuhka 2010, 60). Järvensivu & Toivanen (2013) toteavat, lisäksi että tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää huolehtia siitä, että työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Työn merkitykseen ja mielekkyyteen liittyy mahdollisuus tehdä oma työ riittävän hyvin, saavuttaen työlle asetetut tavoitteet (Järvensivu & Toivanen 2013, 52). Oman haasteensa tämän kehittämistyön organisaatiossa loivat hajautetut tiimit ja monikulttuurisuus, joista kumpusi sekä ajattelu- että tulkintaeroja liittyen työn tekemiseen. Tämän on Sivusen (2007) tutkimus myös osoittanut, sillä kulttuurinen hajautuneisuus on keskeinen vuorovaikutukseen liittyvä tekijä hajautetuissa tiimeissä. Sen merkitys korostuu niissä tiimeissä, jossa on jäseniä eri maista. Erot kulttuurien välillä hajautettujen tiimien sisällä näkyvät myös suhtautumisessa työhön sekä ajattelutapaeroina liittyen työn tekemiseen (Sivunen 2007, 78).

Tämän kehittämistyön tutkimustulokset antavat viitettä ajatuksesta, että yrityskulttuurin tulisi olla mahdollisimman hyvin osana luonnollista toimintaa, jolloin maiden väliset kulttuurilliset erot eivät vaikuttaisi toimihenkilöiden tavoissa toimia työssään. Huuhka (2010) tosin toteaa, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaativa prosessi, sillä kulttuuria ei voi pakottaa tekemään mitään. Muutosprosessi on haasteellinen, mutta prosessissa opitaan ymmärtämään yrityksen toiminnan kulttuuripragmat ja miten se oppii ympäristöstään (Huuhka 2010, 162).

Organisaation sisäinen ympäristö jakautuu organisaation henkilöstön ja organisatoristen tekijöiden kesken, jolloin tarkasteluun tulevat henkilöstövoimavarat kuten vahvuudet ja heikkoudet, joista esimerkkinä voidaan mainita kokemusrakenne, asenteet työtä ja elämää kohtaan, sitoutuneisuus sekä yhteistyökyky ja -halu (Kauhanen 2009, 25.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaation on huomioitava maiden väliset kulttuurilliset erot ja mitä se milloinkin tarkoittaa, jotta voidaan toimia työyhteisöissä avoimesti ja aktiivisesti kommunikoiden luottamuksella yhdessä luotujen toimintatapojen ja yrityksen säännösten mukaisesti. Huuhka (2010) toteaaakin viestinnän ja kommunikaation rakentavan työviihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä, jolloin johtavassa asemassa olevan viestintätaidot nousevat tässä keskeisiksi (Huuhka 2010, 162).

Tämän kehittämistyön tulosten mukaan esimiehet kaipasivat selkeyttä ja päivitystä ohjeisiin ja sääntöihin, jotta ne tukisivat paremmin esimiestä päätösten tekemisessä. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan työn sujuvuuteen arjen työssä kuten työnjako hallitumpaa ja tasavertaisempaa, jossa toteutuu myös oikeudenmukaisuuden periaate.

Jäppinen (2014) toteaa, että niin sanottu yhteisöllinen johtajuus ottaa samaan aikaan huomioon sekä nykyhetken että tulevaisuuden realiteetit ollen tarpeen tullen myös jämäkkä. Sitoutuminen ja vastuunotto organisaation arvoista ja periaatteista niin yksilö- kuin ryhmätasolla kuuluvat siihen. Viisaasti tehdyt päätökset ja tehokkaat päätöksentekoketjut ovat yhteisöllisyyden johtajuudelle ominaista (Jäppinen 2014). Manka (2015) viittaa tutkimuksiin, joissa vastuu päätösten tekemisistä on esimiehillä ja heiltä pitää löytyä myös uskallusta tehdä päätöksiä (Manka 2015, 125).

Esimiehet nostivat haastatteluissa esille myös tärkeän aiheen kuten ihmistuntemuksen. Tämä on huomio, joka voidaan nähdä esimiesten tarpeena yhteisiin hetkiin, jossa

ihmiset saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa. Yhteisissä hetkissä luottamus lisääntyy vuorovaikutuksen ja avoimuuden kautta. Näitä hetkiä esimiehet jo osittain toteuttivatkin. Yhteisiä hetkiä työarkeen tulisi siis mahdollistaa järjestämällä sille aikaa. Kohtuullisen kokoisissa tiimeissä tämä voidaan helposti toteuttaa. Ulkopuolelle jäävät tosin toisessa maassa työskentelevät, joten heidän kanssaan tulee toteutetaan videopalaveri riittävän tiheästi ja kohdata mahdollisuuksien mukaan. Manka (2015) toteaa myös, että esimiesten ja työntekijöiden välillä tulisi olla säännöllisiä yhteisiä hetkiä, jolloin tiimien tuntemus toisiaan kohtaan paranee. Esimiehet ovat tuoneet esille, että työyhteisössä ei ole aikaa niin paljon kuin olisi ollut halua (Manka 2015, 128).

Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto (2014) myös toteavat, että työyhteisöissä ammatillisia identiteettejä tulee rankentaa ja vahvistaa yhteiseksi tarinaksi, jolloin myös yhteisen toiminnan pelisäännöt, kuten vastuu ja velvollisuudet työyhteisössä olisivat helpommin jaettavissa. Työelämän kestävä kehittyminen saavutetaan luomalla aikaa, tilaa ja paikkoja ammatillisten identiteettien uudistamisille kuten koulutukselle ja valmennukselle (Hökkä ym. 2014, 220-222).

Romana, Keskinen & Keskinen (2008) vahvistavat tutkimustuloksena oikeudenmukaisten johtamisen keinoista. Keskeisimpiä niistä olivat kokoukset ja palaverit, töiden organisointi ja työnjako, tiedottaminen, osaamisen varmistaminen ja työyhteisössä vuorovaikutteinen keskusteleminen (Romana, Keskinen & Keskinen 2008, 4).

Esimiehet korostivat oppimisen ja ammattitaidon tärkeyttä, jossa osaavat toimihenkilöt kykenevät saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja esimies voi jakaa heille valtaa ja vastuuta suunnitellessaan työntekijöiden työvaiheita. Kehittämissuunnitelmaan on ehdotettu muun muassa henkilökohtaista koulutustarpeen arviointia sekä koulutus- ja kehityssuunnitelmaa, jolla kyetään turvaamaan organisaation tarpeet myös tulevaisuuteen huomioiden toimihenkilöiden erityisosaaminen. Romana, Keskinen & Keskinen (2008) toteavat, että oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus heidän kanssaan, työn organisointi, vaikutusmahdollisuuksien antaminen, oikeudenmukaisten menettelytapojen käyttö päätöksenteossa sekä esimiehen luottamus ja luotettavuus (Romana, Keskinen & Keskinen 2008, 4).

Ammatillinen kehittyminen ei rajoitu vain toimihenkilöihin, vaan esimiehet kokivat tarvetta omien tietojen ja taitojen kartuttamiseksi esimiehinä kuten psyykkisen kuorman ennaltaehkäisemiseksi ja palautteen antamiseksi. Palautevuorovaikutustilanteessa toimihenkilön henkilökohtainen tunteminen auttaa huomioimaan tavan, jolla palautetta voidaan antaa kullekin osana normaalia vuorovaikutusta. Esimiesuran alussa olevat esimiehet kaipasivat myös kollegiaalista tukea esimiestyössään kuten palautteen antaminen ja päätösten tekeminen oman ammattitaidon kasvamiseksi. Kollegiaalisen tuen antaminen on hyvä käytäntö kaikille esimiehille.

Palautteen antaminen vaatii esimiehellä tietoa, taitoa, tilannetajua, tunteiden hillintää ja epämääräisyyden välttämistä. Hänen on kyettävä antamaan oikeutetut perustelut palautteen syistä. Palautevuorovaikutuksesta tulisi jäädä ammatillisesti kehittävä ja myönteinen kokemus tilanteen jälkeen. Juutin (2013) mukaan palautteen annon epäonnistuminen saattaa tapahtua, kun esimies on kiireinen, stressaantunut ja aikaisempien tapahtumien johdosta ärsyntynyt ja päätyy kielteiseen tunnetilaan. Tämä saattaa aiheuttaa defensiivisten prosessien syntymisen, jossa puolustusmekanismit vaikuttavat yhteistyötä ja vuorovaikutusta haittaavasti (Juuti 2013, 72).

Berlin (2008) on tutkimuksessaan todennut että, työntekijät pitävät palutevuorovaikutusta onnistuneena, mikäli esimiehellä on uskottavammat perustelut väitteilleen (Berlin 2008, 108). Lisäksi palautteen antotilanne ei jää vaikuttamaan kielteisesti tulevaisuuden työvaiheissa, koska Pitkäsen (2010) mukaan epäonnistuneesti annettu palaute voi romahduttaa suorituskyvyn ja motivaation palautetilanteen jälkeen (Pitkänen 2010, 146). Berlin (2008) jatkaa, että näin voi tapahtua palautteen antamisen jälkeen, jolloin epäonnistunut palautetapahtuma sai työntekijän epäilemään esimiehen ymmärrystä työntekijöidensä työstä ja kyseenalaistamaan esimiehen vuorovaikutustaitoja (Berlin 2008, 111).

Organisaatiolle on kehittämissuunnitelmassa ehdotettu yksityiskohtaista raportointityökalua, joka toisi helpotusta niin palauteprosessiin, psyykkisen kuorman havaitsemiseen kuin työn hallittuun jakamiseenkin. Kehittämistyön tuloksen mukaan tällä nähdään olevan vaikutuksia muun muassa oikeudenmukaisuuden kokemiseen, psyykkisen kuorman havaitsemiseen, vastuun ja vallan jakamiseen ja esimiestyön tukemiseen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Sydänmaanlakan (2007) mukaan palautteen sisältö on usein suoriutumiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin

taloudellisiin mittareihin perustuvaa, jota hyvin suunnitellussa organisaatiossa kerätään systemaattisesti niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaatiotasollakin mitaten sitä johdonmukaisesti (Sydänmaanlakka 2007, 66). Osana esimiestehtävää on kehittää prosesseja myös palautteelle (Pitkänen 2010, 146).

Romana, Keskinen & Keskinen (2008) tulosten mukaan oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluvat esimiehen itsetuntemus, työyhteisön ja työn tuntemus sekä tilanteen taju, toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä työntekijän ja työn arvostaminen. Johtamiseen katsotaan vaikuttavan myös työyhteisön oma toiminta (Romana, Keskinen & Keskinen 2008, 4).

Toimivaan palautekulttuuriin liittyy useita tekijöitä kuten avoimuus, luottamus, yksilön kunnioitus, virheiden salliminen, aktiivinen kommunikointi, hyvä yhteishenki ja jatkuvan oppimisen esille tuonti (Sydänmaanlakka 2007, 67). Johtopäätöksenä tämän kehittämistyön mukaan on, että esimiehen tulisi tuntea sekä itsensä että tiimensä, jolloin palautetilanteessa vallitsee luonteva ja sujuva kaksisuuntainen vuorovaikutus vähentäen antajan ja saajan jännitteitä ja pelkoja. Palautekäytännön rutiini lisää myös luottamusta sekä vuorovaikutusta ja avoimuutta.

Organisaatiokulttuurin vaikutus on merkittävä palautteen antamisessa. Esimiesten ja työntekijöiden välillä tulisi olla kaksisuuntaista vuorovaikutusta palautteenantotilanteessa. Luottamussuhde ja avoimuus ovat palautteen antamisessa esimiehelle tärkeitä asioita. HR voisi tarjota tässä esimiehille tukea kuten koulutusta, jotta yritysjohtajilla olisi paremmat työvälineet luoda toimivampi palautekulttuuri, jossa palautetta halutaan antaa ja vastaanottaa (Chung 2011).

Tämän kehittämistyön tulosten mukaan voidaan todeta, että esimiestyö on vaativa työskä. Tekijöillä tulisi olla tarvittavat työvälineet työn onnistuneeseen hoitamiseen, ettei työ kuluttaisi kohtuuttomasti yksittäisen esimiehen omia voimavaroja miettiessään ratkaisuja eri tilanteissa. Tärkeänä nähdään, että esimiestyön toimintatavat olisivat koko organisaatiossa yhteneväiset, jolloin työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti eri tilanteissa. Esimiestyössä tulee huomioida niin yrityksen tavoitteet kuin yhteisölliset ja yksilölliset tarpeet. Kuten Viitala (2013) toteaa työhyvinvointia voidaan parantaa, kun kehitetään työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Lisäksi

koulutuksella ja muilla osaamista kehittäville keinoilla voidaan tukea työhyvinvointia (Viitala 2013, 229).

## 7.2 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laadinta

Tämän työelämälähtöisen kehittämistyön tuloksena muodostui esimiehille työvälineeksi suunnattu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma ja sitä tukevat toimivan työympäristöön vaikuttavat tekijät. Työhyvinvoinnin kehityssuunnitelmassa on kaikkiaan 51 erillistä työhyvinvointia kehittävää käytännön ehdotusta kuuteen käsiteltyyn työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Näitä on paljon verrattuna yrityksen aikaisempiin ilmapiirikartoituksiin. Poikkeamaan mahdollista syytä pohtiessa, todetaan, että organisaatiossa on tehty ilmapiirikartoituksia, mutta syvälle meneviä menetelmiä ei ole aiemmin ollut niissä käytössä. Aiemmissa kehittämissuunnitelmissa kehittämisen kohteet eivät olleet selkeästi aukikirjoitetut käytännön konkreettisiksi kehitystoimiksi, joka saattoi ilmetä heikentyneenä käytännön toteutuksena, jolloin peräkkäisinä vuosina tehdyt ilmapiirikartoitusten tulokset eivät olleet oleellisesti muuttuneet vuosina 2010 - 2013.

Vastaavasti myös tutkijaryhmä Pahkin ym. (2010) ovat esittäneet työhyvinvoinnin suunnitelman ehdotukset vietäväksi käytännön tasolle, jolloin tulkinta kehitystoimista on selkeää (Pahkin ym. 2010). Kehittämistyön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman ehdotukset on pyritty esittämään mahdollisimman käytännönläheisinä toimenpiteinä, jotta kynnyks niiden toteuttamiseksi ei olisi liian korkea. Esimiesten suunnatessa ajatuksiaan tulevaisuuteen, heille avautui mahdollisuus luoda itse tulevaisuutta Delfoi-menetelmän avulla. Organisaation esimiehet olivat yhteisöllisesti tulosten mukaan hyvin tietoisia ja yhtenäisiä kehittämistyön aikana ilmaistessaan toiveitaan ja ajatuksiaan työyhteisön nykytilasta ja tulevaisuudesta tarpeista.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa huomioitiin ennakoarviointi, jotta näkyväksi tulisivat nykytilan lisäksi myös tulevaisuuden mahdolliset hyödyt. Tavoitteet antavat tulevaisuuden näkymän, mikäli ehdotetut kehittämistoimenpiteet toteutuvat. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman vaikuttavuutta ja tuloksia on kuitenkin vaikea ennustaa tulevaisuuteen. Virtanen (2007) toteaa, että arvioinnin tekijän tulee miettiä kriittisesti arviointitehtävänsä ajallista ulottuvuutta, koska etukäteisarvioinnissa ei ole

mahdollista arvioida toimeenpanon tuotoksia, tuloksia tai vaikutuksia. Arvioinnin tulee olla eettisesti kestävä ja lupausta ei voi antaa ellei se perustu näyttöön (Virtanen 2007, 148-149). Toteutuksen aikatauluun tutkija ei puuttunut, koska sen ajankohtaan vaikuttavat monet muuttuvat tekijät. Organisaatio vie kehittämissuunnitelmaa tulevaisuuteen hyväksi katsomallaan tavalla.

Ennakoarviointia voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan työyhteisön kehittämistä. Ensin kartoitetaan työyhteisön nykytila, jonka jälkeen arvioidaan tulevien suunnitelmien vaikutukset työyhteisölle, joten arviointi toimii apuvälineenä muutosten reagoinnissa, tulevan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Ihmisiin kohdistuvan vaikutusten arviointi (IVA) auttaa rakentamaan tulevaisuutta aktiivisesti, koska se on luonteeltaan ennakoivaa. IVA:n keskeisiä periaatteita ovat monialaisuus, yhteistyö, osallistuminen ja vuorovaikutus. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää muun muassa lomakekyselyä, puhelinhaastattelua, asiantuntijapaneelia, sekä muita määrällisiä ja laadullisia menetelmiä kuten Delfoi-menetelmää (Liimatainen & Ryttyläinen 2006, 7, 11 – 12, 14 - 18).

Tiimien esimiehet saavat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta hyvän esimiestyökalun muun muassa kehittämällä työympäristöä, jolla vaikutetaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen (Viitala 2009, 229). Tarkoituksena oli kehittää työelämään käytännön työtä helpottavia työvälineitä esimiehille työhyvinvoinnin edistämiseksi ja laadittu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vastaa tähän tarpeeseen, jolloin organisaatio saa siitä alkupanostuksen työhyvinvoinnin kehittämisen tielle. Tämä luotu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vaatii ympärilleen vahvan tuen yrityksen kaikilta tasoilta ja suunnitelmaa on hyvä arvioida uudelleen määräajoin, koska siinä vaikuttavat niin monet tekijät, joihin tulisi reagoida. Kehittämissuunnitelma ei ole lopullinen vaan jatkaa elämää muuttuen kehitystarpeiden mukaisesti.

### 7.3 Toteutuksen arviointi

Tässä kehittämistyössä pyrittiin löytämään syvällistä tietoa kehittämisen kohteista, jotta esimiehillä olisi tarvittavat työvälineet kehittää työhyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaation esimiehet ja toimihenkilöt olivat hyvin motivoituneita kehittämistyöhön.



ja tämä näkyi muun muassa hyvänä aktiivisena ja innostuneena osallistumisena koko kehityshankkeen ajan, mikä kuvaa kehittämisen tärkeyttä.

Delfoi-kierroksia oli aineistonkeruussa kolme ja aineistonkeruun menetelminä olivat e-kysely ja teemahaastattelut. Teemahaastattelun avulla kyettiin pääsemään valittujen aiheiden syvällisempään ymmärrykseen, josta välittyi asiantuntijoiden kokemukseen perustuvasta tiedosta. Näin voidaankin puhua sekä triangulaation että hienovaraisesta tulevaisuuden ennakkoinnin toteutumisesta toimivan ympäristöön vaikuttavien tekijöiden löytyessä. Johtopäätöksenä voidaan Delfoi-kierrosten jälkeen todeta, että nykytilan kartoitus strukturoituna e-kyselynä toimi vain alustuksena varsinaiselle kehittämistyölle, koska puutteelliseksi jäivät syvälinen tieto ja ymmärrys. Tässä toteutuksessa oli siis oikea valinta jatkaa teemahaastatteluja seuraaville kierroksille.

Varsinaisten Delfoi-kierrosten jälkeen laadittiin ehdotus työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta ja siitä johdetuista toimivaan työympäristöön vaikuttavista tekijöistä, jotka tukevat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on tulos, joka saatiin panelistien antaman aineiston avulla. Tässä kehittämistyössä on toteutettu konsensukseen perustuvaa totuusteoriaa. Jokaisen Delfoi-kierroksen jälkeen edellisen kierroksen tulokset tiedotettiin osallistujille kommentoitavaksi, tulokset panelisteille välitti kohdeyrityksen HR:n edustaja.

Pohtiessa kehittämistyön aikajanaa, kehittämistyölle oli varattu riittävä ajanjakso kokonaisuudessaan. Kehittäminen alkoi lokakuussa 2013 ja aineistonkeruun toteutusvaihe sijoittui syyskuusta marraskuulle 2014 ja analysointi sekä tulokset saatettiin valmiiksi joulukuussa 2014. Jälkikäteen huomattiin aikataulun Delfoi-kierrosten välillä olleen kireä ja jatkossa olisi suositeltavaa, että se olisi väljempi. Lisäksi voidaan todeta, että kehittämistyön rajaus esimerkiksi kahteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuden sijasta olisi varmastikin riittänyt, mutta tämä ei kuitenkaan vaikuttanut kehittämistyön laadullisen lopputuloksen saavuttamiseen.

Osallistujien mukaan aineistonkeruun prosessin toteutus oli napakka, riittävän lyhytkestoinen eikä siihen kulunut liikaa aikaa eikä siten vaatinut pitkäkestoista sitoutumista ollen tarkoituksen mukainen. Ennakkosuunnitelma toteutui ja esimiehet kykenivät aikataulullisesti siihen sitoutumaan ja luottamaan. Tämä oli myös kehittämistyön onnistumisen edellytys, koska esimiehet olivat paljon työmatkoilla

kehittämistyön ajan. Tämä vaikutti osaltaan siihen, että panelistit osallistuivat aktiivisesti ja innostuneesti kehittämistyön jokaisessa vaiheessa. Jääskeläinen (2013) toteaa tutkimustuloksenaan, että kriittiset kohdat kehittämiselle ovat riittävän ajan järjestäminen, osallisuuden varmistaminen, innostavan aloituksen luominen, kehittämiskohteen valinta, joustava ja tarpeenmukainen eteneminen (Jääskeläinen 2013).

Teemahaastattelujen jälkeen organisaatio järjesti vielä työpajan. Siihen osallistuivat kuusitoista (16) esimiestä, koko organisaation esimies, kaksi edustajaa HR:stä ja tutkija. Kohdeyritys toivoi tutkijan pitävän työhyvinvointia sisältävän luennon, jonka jälkeen työpajapäivässä esiteltiin koko kehittämistyön vaiheet, aineistosta saadut tulokset ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma teknisen huollon organisaatiolle.

Tulosten esittämisen yhteydessä osallistujilta tiedusteltiin mielipiteitä kehittämistyön tuloksista kokonaisuutena, olivatko tulokset asioita, jotka näkyvät arjen työskentelyssä ja oliko panelistien mielipide yhtenäinen. Esimiehet vahvistivat tulokset, näin ollen konsensus toteutui. Esimiehet totesivat myös suullisesti työhyvinvoinnin kehittämisen olevan tärkeää ja he kokivat tulleen kuulluksi koko kehittämistyön kulun aikana. Lisäksi kohdeyrityksen HR:n edustajat sekä organisaation esimiehet totesivat olevansa tyytyväisiä siihen, että tässä kehittämistyössä oli päästy toivotusti syvälliseen tietoon ja ymmärrykseen organisaation kehittämistarpeista ja kohteista. Organisaatiossa syntyi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta ajatuksia tuleville vuosille, jolloin kehittämissuunnitelmaa pilkottaisiin pienempiin osiin projekteiksi.

#### 7.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tulevasta kehittämistyöstä tiedotettiin organisaation esimiehille ja toimihenkilöille esittelykirjeellä, joka toimitettiin sähköpostilla tiedonantona. Esittelykirjeessä esiteltiin kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet, aineistonkeruumenetelmät ja aikataulu liitteen kolme (Liite3) mukaisesti. Tämän kehittämistyön tutkimusosuudessa osallistujien suostumusta e-kyselyyn ei suoraan tarvittu, koska kyselyyn oli mahdollisuus jättää vastaamatta.

Perusvaatimuksina tutkimuksen luotettavuutta ja laadullisuutta arvioitaessa on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimusta ja tutkimusprosessi kuvataan yksityiskohtaisesti huomioiden tutkijan objektiivisuuden sekä osallistujien tunnistamattomuus kyetään takaamaan. Tutkija on tilivelvollinen antamaan uskottavan selityksen lukijoille aineiston kokoamisesta ja analysoinnista, jotta heillä on kykyä arvioida tutkimuksen tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131 – 142). Tässä työhyvinvoinnin kehittämistyössä on pyritty mahdollisimman luotettavaan, objektiiviseen ja laadullisen tiedon saamiseen sekä johdonmukaiseen etenemiseen.

Anttila (2007) toteaa, että mikäli tutkija osallistuu toimintaan itse tai on ainakin hyvin perillä toiminnan sisällöstä ja tapahtumien kulusta, katsotaan hänellä olevan kykyä tulkita aineistoa oikealla tavalla (Anttila 2007, 32). Tässä kehittämistyössä tutkijalla oli itsellään asiantuntijuutta työhyvinvoinnista työhistoriassaan, joten osallistujien kommentit ja merkitykset tulivat ymmärretyiksi, kuten osallistujat ne tarkoittivat.

Kehittämistyössä on hyödynnetty aineiston keräämiseksi triangulaatiota, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kirjo näkökulmia valitulta aihealueelta laadun varmistamiseksi ja syvällä olevan tiedon ja ymmärryksen löytämiseksi. Perusteluna tälle on, että aiemmat organisaation ilmapiirikyselyt ovat antaneet monen vuoden ajan lähes samat vastaukset. Tässä nähtiin vaaratekijä tutkimuksen epäonnistumiselle. Mikäli henkilöstön motivaatio laskee ja ilmenee turhaumaa siitä, että kehittämistyö ei edisty organisaatiossa, vaikka sitä tutkitaan yhä uudelleen. Tutkija halusi ennaltaehkäistä ja siten välttää tapahtuman.

Hirsjärvi ym. (2014) tuovat esille, että tutkimuksen tulisi olla myös eettisesti kestävä, jolloin sillä on vaikutusta myös tutkimuksen laatuun. Tutkimusaiheen valinta on yksi eettinen kysymys. Valinta ei saisi nousta omista kiinnostuksista ainoastaan siksi, että tutkimus olisi esimerkiksi helposti toteutettavissa (Hirsjärvi ym. 2014, 24 -25). Tässä kehittämistyössä tarkasteltiin työhyvinvointia ja esimiestyötä työelämälähtöisesti laatimalla organisaatiolle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Työhyvinvointi ja esimiestyö ovat nykypäivänä esillä ja uusia tutkimuksia ja artikkeleita julkaistaan runsaasti. Aihevalinta oli tärkeä, ajankohtainen ja tulevaisuuteen katsova perustuen organisaation käytännön työelämän tarpeisiin.

Suunniteltuun kehittämistyöhön haettiin tarvittavat tutkimusluvut kolmena kappaleena kohdeyritykselle, koululle ja tutkijalle itselleen. Niiden liitteenä oli laadittu

tutkimussuunnitelma. Alustava tutkimuslupa myönnettiin lokakuussa 2013, varsinainen kirjallinen tutkimuslupa myönnettiin lokakuussa 2014. Rajoitteeksi tutkimuslupa tuli, että yrityksen nimi ei ole tunnistettavissa missään asiayhteydessä. Tässä kehittämistyössä eettiset kysymykset kohdistuivat lähinnä esimiehiin ja toimihenkilöihin, jotka toimivat panelisteina.

Kehittämistyöstä ja sen tuloksista voi hyötyä myös toinen tutkija jatkotutkimuksia tehdessään. On kuitenkin todettava, että koska kehittämistyö on tehty opinnäytetyönä, eikä tutkijalla ollut kokemusta entuudestaan näin laajan työn tekemisestä, niin kehittämistyöstä ei voida tehdä laajoja yleistyksiä. Kehittämistyö on myös aina kontekstiin sidottu.

Menetelmät on valittu perustellen ja tutkimustulokset on esitetty rehellisesti mitään niissä muuttamatta tai vääristelemättä. Kehittämistyön luotettavuuden varmistamisessa huomioitiin, että ensimmäisessä aineistonkeruumenetelmässä käytettiin valmiiksi esitestattua e-kyselyä ja haastattelukysymykset esitettiin. Vastaajia ei pysty vastausten eikä e-lomakesivuston kautta tunnistamaan. E-lomakkeen vastauslinkki ja salasana olivat eri esimiehille ja toimihenkilöille sekä lähetettiin eri ajankohtina vastaajille henkilökohtaiseen sähköpostiin. E-kyselyyn oli mahdollisuus vastata vain kerran. Tutkittavien anonymiteetti säilyi, koska osallistujat vastasivat e-lomakekyselyyn, jossa ei näkynyt vastaajien tunnistamisen tietoja. Taustatietoja ei kysytty lainkaan, joten tunnistettavuus ei ole käytännössä mahdollista.

Osallistuminen e-kyselyyn oli esimiesten osalta erinomainen, sillä 21 organisaation esimiehestä 18 osallistui panelistiksi ja vastausprosentiksi muodostui 86%. Toimihenkilöiden osalta osallistuminen oli hyvä, sillä 95 organisaation esimiehestä 55 osallistui panelistiksi ja vastausprosentiksi muodostui 58%.

Teemahaasteluun osallistuivat suunnitellusti kymmenen esimiestä ja työesteestä johtuen teemahaastattelun lisäkysymyksiin yhdeksän, joten saatua aineistoa voidaan pitää luotettavana kuvaamaan organisaation nykytilaa. Tässä tutkimuksessa saatua tutkimustiedon luotettavuutta lisää myös se, että saadut nykytilan kartoituksen tulokset ovat samansuuntaiset kuin aiemmin organisaatiossa tehdyt ilmapiirikyselyt vuosina 2010-2013.

Aiempiin yrityksessä tehtyihin tutkimuksiin verraten on huomionarvoista, että nykytilaa kartoittavan e-kyselyn jälkeen aineistonkeruumenetelminä käytetyt teemahaastattelut toivat syvällisempää ymmärrystä ja uutta tietoa työhyvinvoinnin yhteyksistä ja merkityksistä organisaatiossa, joiden pohjalta tutkija sai näkemystä ja syvätietoa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Nyt tehty työhyvinvoinnin kehityssuunnitelma vahvistaa kehittämään organisaation työhyvinvointia edelleen konkreettisista tasoista niin terveyden edistämisen ja esimiestyönkin näkökulmista.

Jatkotutkimusosuuksista toinen ja kolmas Delfoi-kierros rajattiin koskemaan vain esimiehiä, koska e-kyselystä esimiehet saivat kautta linjan matalimmat pisteet. Pohtiessa tulosta luotettavuuden näkökulmasta, voidaan esittää ajatuksena onko todellisuudessa näin vai ovatko esimiehet mahdollisesti kriittisempiä oman työnsä arvioinnin suhteen kuin toimihenkilöt, joiden arviot olivat selkeästi paremmat kautta linjan arvioidessaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Toisena kiintoisana havaintona menetelmien luotettavuutta miettiessä oli, että työn hallinta sai ensimmäisellä Delfoi-kierroksella parhaat pisteet esimiehiltä, mutta toimihenkilöiltä kolmanneksi heikommalla. Kun Delfoi-kierroksia jatkettiin esimiesten teemahaastatteluilla, niin tulokseksi saatiin yhdenmukaisena toteamuksena tarve parempaan työnhallintaan. Voidaankin kysyä, oliko nykytilan kartoitukseen vastattu todellisuutta vastaavasti, vaikuttiko vastaukseen esimerkiksi kiire. Tästä voi päätellä epäilyä siitä, kuinka hyvin kyselytutkimukset vastaavat todellisuutta ja kuinka luotettaviksi ne voidaan luokitella kussakin tutkimuksessa vaikka itse kyselytutkimus olisi asianmukaisesti toteutettu. Romana, Keskinen & Keskinen (2008) havaitsivat myös, että haastattelumenetelmällä saatiin monipuolisempi kuva oikeudenmukaisuudesta kuin mitä kyselymenetelmät tuottavat (Romana, Keskinen & Keskinen 2008, 4).

Tutkittavan suojaan kuuluu niin tieto kehittämistyön tavoitteesta, menetelmästä ja kehittämistyön tarkoituksesta. Osallistuja voi itse päättää osallistuuko tutkimukseen, hänellä on myös oikeus keskeyttää osallistuminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131; Hirsjärvi 2009, 25). Kohdeyrityksen HR järjesti teemahaastattelujen olosuhteet, kohdeyrityksen äänieristetyissä tiloissa. Ennen teemahaastattelun aloitusta tutkija esittäytyi ja panelisteille kerrattiin haastattelun tarkoitus, tavoitteet, vapaaehtoisuus, anonymiteettisyys sekä tutkijan vaitiolovelvoite, jotta haastateltaville syntyisi

luottamuksellinen tunnetila haastattelun aikana. Lisäksi pyydettiin suostumus nauhoittamisesta ja haastattelun kirjaamisesta, joista kukaan panelisteista ei kieltäytynyt. Heille kerrottiin lisäksi, että panelistien henkilöllisyys ei tule ilmi kehittämistyön aikana.

Teemahaastattelut tallennettiin ja käyttökielenä oli sovitusti suomi, jolla varmistettiin vastausten oikein ymmärtäminen tutkijan osalta. Osalla panelisteja oli äidinkielenään ruotsi, joten tutkija oli tässä kohdin erittäin aktiivinen varmistamaan tulkinnan oikeellisuudesta. Vastausten rehellisyydestä tai puutteellisuudesta ei syntynyt epäilystä, sillä vastaajat olivat erittäin runsassanaisia ja pohtivat mielellään käsiteltäviä asioita aktiivisesti aidon kiinnostuneena. Tapahtui myös kylläntymistä eli uutta tietoa ei enää viimeisten vastaajien kohdalla juurikaan saatu.

Kehittämistyössä julkaistuja suoria lainauksia ei ole nimetty tai merkitty, koska otos oli haastattelussa verraten pieni ja oli olemassa mahdollisuus siihen, että esimiehen kommentit eri aiheista osattaisiin yhdistää toisiinsa. Puhetyyli voisi myös paljastaa, kuka esimiehistä on kommentoinut asiaa. Organisaation vastaukset analysoitiin yhtenä ryppäänä, ei siis tiimeittäin. Tämä osaltaan vähensi entisestään vastaajien tunnistamista, vaikka kyseessä olikin kooltaan merkittävä kohdeorganisaatio. Tutkija on pitänyt antamansa henkilökohtaiset lupaukset kehittämistyön aikana aineiston käyttötavoissa sekä kehittämistyön sisällöstä. Yrityksen nimeä tai viitteitä siitä ei tuotu kehittämistyössä esiin.

Tuomi & Sarajärvi (2009) tähdentävät, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä. Tutkimusaineisto tulee kerätä noudattaen tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä avoimuutta tutkimustulosten julkaisussa (Tuomi & Sarajärvi, 132-133). Tässä kehittämistyössä kaikki aineisto on kerätty, analysoitu ja raportoitu, talletettu ja säilytetty asianmukaisesti tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisyydellä ja vilpittömyydellä. Tuomi & Sarajärvi (2009) toteavat, että yhteys tutkimuksen ja etiikan välillä on kaksisuuntainen, jolloin tutkimuksen tulokset vaikuttavat tutkimuksen eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta taas eettiset kannat ohjaavat tutkijaa tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122).

Ennen työhyvinvoinnin kehittämistyön virallista julkaisua annettiin kehittämistyö luettavaksi kohdeorganisaation edustajalle, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus kommentoida tehtyä kehittämistyötä. Kohdeyrityksen HR:n edustajan arvio kehittämistyön ja hyväksyi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman julkaistavaksi.

Hyödynnettävyyttä ja merkitystä tällä opinnäytetyön kehittämistyönä saavutetulla työhyvinvoinnin kehityssuunnitelmalla on, sillä organisaatio on päätenyt käyttämään kehityssuunnitelmaa suunnitellen sille tulevaisuuteen 2-3 vuoden aikana suoritettavia projekteja yhdessä kohdeyrityksen HR:n kanssa. Kehittämistyötä arvioidessaan HR:n edustaja kertoi tiedoksi toukokuussa 2016, että johtopäätöksistä oli jäänyt mieleen erityisesti esimiehillä ilmennyt tarve esimiesvalmennukselle koskien palautteen antoa, psyykkisen kuormituksen ennakointia ja tarvetta esimiesten vertaisryhmätapaamisille. Psyykkisen kuormituksen ennakointiin on suunniteltu koulutusta esimiehille lähiaikoina. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa siis toteutetaan organisaatiossa käytännössä.

Hyvään eettiseen tutkimuskäytäntöön kuuluu se, ettei tietoa ja kirjoitettua tekstiä plagioida. Plagioinnilla tarkoitetaan taiteellista tai tieteellistä varkautta eli siinä esitetään jonkun toisen tuottama aineisto omana tuotoksena (Hirsjärvi ym. 2014, 122). Tässä kehittämistyössä on pyritty merkitsemään ja viittamaan kaikki käytetyt lähteet SAMK:n ohjeiden mukaisesti sekä lähdeaineistojen kirjoittajien erikseen ilmoittamien vaatimusten mukaisesti. Kehittämistyön valmistumisvaiheessa työ lähetetään vielä sähköisesti urgund.com -sivustolle plagioinnin tunnistustarkastusta varten (SAMK 2016).

Kehittämistyönä tehty työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma voi toimia siirrettynä toisessa organisaatiossa käyttäen tehtyä pohjaa mallina. Samoin tutkimusmetodia ja tuloksena saatua runsasta aineistoa voidaan hyödyntää. Uuden kehittämistyön pohjalla tulisi kuitenkin olla aina nykytilan kartoitus, jotta kyetään näkemään kehittämistä vaativat alueet työhyvinvoinnissa faktatietona juuri tietyistä konteksteista, joista kehittämistyön voi aloittaa. Suoraan siirrettävissä on suuntaa antavaa tietoa siitä, että miten työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä on tarvetta huomioida myös toimiva työympäristö, jotta työhyvinvoinnin osa-alueet kehittyisivät pintaa syvemmin.

## 7.5 Kehittämishaasteet ja jatkotutkimusaiheita tulevaisuudessa

Kehittämishaasteita voidaan nimetä muutamia. Onko yrityksen ylin johto ensinnäkin valmis ehdotettuihin muutoksiin tukien esimiehiä ja ovatko esimiehet ja toimihenkilöt itse valmiita toimintatapamuutoksiin? Vaikka kehittämistyötä on yhdessä toteutettu, ei se vielä takaa sitä, miten syvällä sitoutuminen on ehdotettuun kehittämissuunnitelmaa kohtaan. Muutoksen läpivienti tarvitsee vankan johtajuuden ja sitoutumisen muutosprosessiin. Uuden kehittämissuunnitelman jalkauttaminen koetaan haasteellisena, kuten eräs esimies totesi kysyttäessä miltä kysymyspatteristo tuntui.

Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena ehdotetaan selvittävän miten työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma käytännössä toteutettiin ja arvioida sen vaikuttavuutta koettuun työhyvinvointiin ennakoarviointia hyödyntäen. Samalla olisi tarpeen tarkastella, mitä muuttuvia tekijöitä tulisi jatkossa ottaa huomioon kehittämissuunnitelmaa laadittaessa.

Toisena jatkotutkimuksena tulisi tarkastella ilmeneekö muutosvastarintaa uusien käytäntöjen suunnittelemiseksi ja aloittamiseksi. Jos muutosvastarintaa on, niin syyt sen ilmenemiselle ja vaikutuksille pitää selvittää sekä löytää keinot niiden ennaltaehkäisemiseksi. Tämä on kehitystyön ohella tärkeää huomioida, koska muuten saatetaan kehittää pitkään asioita, jotka koetaan käytännön työssä tarpeellisiksi, lisäten esimerkiksi laadullisuutta, joustavuutta tai ajansäästöä. Muutosvastarinta saattaa vesittää hyvän suunnitelman ja siksi siihen olisi panostettava riittävästi osana kehittämistyötä.

Jatkossa olisi vielä hyvä tutkia kohdeyrityksen toimihenkilöiden ajatuksia muutosten jälkeen. Millaisina he muutokset kokivat ja miten ne vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa sekä onko heidän tilanteensa kohentunut entisestään. Lisäksi jokaista tässä kehittämistyössä ollutta työhyvinvoinnin osa-aluetta pitäisi tutkia vielä yksittäin toimihenkilöiden kanssa.



## LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2.painos. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi Oy.

Berlin, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute, Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Viitattu 17.5.2016.

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)

Chung, V. 2011. Samspelet mellan feedback och organisationskultur & ledarskap – En studie av ett företag inom industrisektorn. Viitattu 19.5.2016.

<http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:416720/FULLTEXT01.pdf>

Docecum Oy. Työhyvinvoinnintekijät. Parasta pääomaa. Viitattu 19.02.2014.

<http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Elo, A-L., Nykyri, E. & Ervasti, J. 2006. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 20. Viitattu 20.4.2015.

[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihminen\\_3\\_2006.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2006.pdf)

European Commission. 2015. The third health programme 2014-2020 funding health initiatives. Viitattu 2.3.2015.

[http://ec.europa.eu/chafea/documents/health/hp-factsheets/factsheet-hp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/chafea/documents/health/hp-factsheets/factsheet-hp_en.pdf)

Finlex. Oikeusministeriön omistama oikeudellisen aineiston julkinen ja maksuton Internet-palvelu. Viitattu 19.9.2014.

[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopistopaino.

HR. 2014. Informaatio yrityksestä.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsananen, K., Herranen, S & Eteläpelto, A. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Viitattu 17.05.2016.

[https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-12001.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-12001.pdf)

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille. Vantaa: Hansaprint.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39. Viitattu 18.5.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/TR39\\_Tiedon\\_jakaminen\\_tiimityossa\\_www.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf)

Juuti, J. 2013a. Terävä strategia on harvinaisuus konepajassa. Puheenvuoro.

Talouselämä. 08.02.2013. Viitattu 17.05.2016.

<http://www.talouselama.fi/tebatti/terava-strategia-on-harvinaisuus-konepajassa-3434667>

Juuti, P. 2013b. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Ps-kustannus.

Juuti, P.(Toim.) Suutarinen, M., Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen.

Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P., Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Juva: WS Bookwell Oy.

Jäppinen, A-K. 2014. Yhteisöllinen johtajuus – käyttämätön voimavara. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.05.2016.

<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2014/08/tiedote-2014-08-25-15-46-18-152813>

Järvensivu, A. & Toivanen, M. 2013. Mielekäs työ osana elämää. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M & Virtanen, S. (toim.). Työterveyslaistos. Viitattu 11.05.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)

Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä - Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta.

[http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen\\_actaE\\_117pdfA.pdf;jsessionid=287D536F1BE28B48DDCC3596FA9FFA3E?sequence=8](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf;jsessionid=287D536F1BE28B48DDCC3596FA9FFA3E?sequence=8)

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Kivekäs, T. & Ahola, K. 2013. Psykkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M & Virtanen, S. (toim.). Työterveyslaitos. Viitattu 11.05.2016.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)

Korpi, R., Tanhua, P. 2007. Yhteispeli työelämässä: Kasva esimiehenä ja alaisena. 3. uud. p. Helsinki: Ajatus.

Korppoo, L. 2010. Työstä terveyttä. Martimo, K-P., Antti-Poika, M., Uitti, J (toim.). Työterveyslaitos. Porvoo: Kustannus Oy Duodecim, WS Bookwell Oy.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Viitattu 12.1.2015.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66677/978-951-44-8297-7.pdf?sequence=1>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusi, O. 2002. Delfoi-menetelmä. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuuden tutkimus – perusteet ja sovellukset. Kirjakas: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 204–225.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Liimatainen, L. & Ryttyläinen, K. (toim.) 2006. Innovoi, Vaikuta, Arvioi - Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 62. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatio-prosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Väitöskirja. Viitattu 14.4.2015.

<http://www.uta.fi/kirjasto/vaitokset/1999/3999.html>

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus : miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja, mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön, eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere. Viitattu: 10.8.2014.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M-L. Hakala, L. Nuutinen, S. Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Kuntoutussäätiö. Viitattu 12.4.2015.  
[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina-  
narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto, tuotantotalouden osasto. Viitattu 1.3.2015.  
<http://herkules oulu.fi/isbn9789514290244/>
- Mayry, M. 2016. Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. Vaasan yliopisto. Viitattu 14.4.2016.  
<http://www.uva.fi/fi/news/maury/>
- Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. 2.p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Viro: International Methelp Ky.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Jyväskylä: WSOYpro.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pahkin, K., Leppänen, A., Kajosaari, K., Ala-Laurinaho, A., Welling, I., Väänänen, A., Joensuu, M & Koskinen, A. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48. Työterveyslaitos. Viitattu 17.05.2016.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/TTL\\_Hyvisraportti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/TTL_Hyvisraportti.pdf)
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautekirja. Helsinki: Ai-ai.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY-pro.

Romana, A. Keskinen, S. & Keskinen, E. 2008. Oikeudenmukainen johtaminen- arjen kokemuksia ja menetelmiä. Viitattu 18.5.2016.

[http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen\\_johtaminen\\_tutkimusraportti.pdf](http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf)

SAMK. 2016. Opinnäytetyön valmistumisvaihe. Viitattu 13.05.2016.

[https://extra.samk.fi/opinnot\\_0/opinnaytetyoohje/opinnaytetyonvalmistumisvaihe.html.stx](https://extra.samk.fi/opinnot_0/opinnaytetyoohje/opinnaytetyonvalmistumisvaihe.html.stx)

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 11.5.2016.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13425>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011:13. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Viitattu 20.2.2015.

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE--16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE--16254.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämä. Työhyvinvointi. Viitattu 20.3.2015.

<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.

Suutarinen, S. & Vesterinen, P-L. (Toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus, Taletum.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus, Taletum.

Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos. Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet.

Debressiolääkkeistä korvausta saaneet. Viitattu 17.3.2015.

<http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu/hakusivu/tulossivu?regionCount=1&currentEvent=getData&sexCount=1&setId=p85c1a784c430d8d6da181c3ee24d3d9164a771269bff84&indCount=1&yearCount=3>

Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. 2013. Sukella tulevaisuusajatteluun, luovassa tulevaisuustilassa, Hämeenlinnan pilotissa. Teknologiakeskus Innopark ja Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun kirjasto. Viitattu 7.10.2014.

[http://www.innopark.fi/attachments/uudet\\_hankeaineistot/vidico\\_sukellustulevaisuusajateluun.pdf](http://www.innopark.fi/attachments/uudet_hankeaineistot/vidico_sukellustulevaisuusajateluun.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Turun kaupunki. 2012. Turun kaupungin henkilöstöraportti. Viitattu 23.3.2015.  
<http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=178640&GUID=%7B159942D4-3B92-452D-BF23-B279BCDFA1E8%7D>

Työsuojeluhallinto. 2016. Psykososiaalinen kuormitus. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 18.05.2016.  
<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. 2009. Anttonen, H (Toim.), Räsänen, T (Toim.). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME V P/2007/005/371. RESTRUCTURING, WELL-BEING AT WORK AND FINANCIAL PARTICIPATION. Viitattu 2.3.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

Työterveyslaitos. 2010. Lisää työvuosia ja tuottavuutta työhyvinvoinnilla. Viitattu 3.5.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/Tiedote5\\_2010.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/Tiedote5_2010.aspx)

Työterveyslaitos. 2011. Terveyttä ja työhyvinvointia yleisesti kehittäen. Viitattu 20.2.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/terveytta\\_ja\\_tyohyvinvointia\\_yhteisesti\\_kehittaen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/terveytta_ja_tyohyvinvointia_yhteisesti_kehittaen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 20.2.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)

Työterveyslaitos. 2014. Mitä työkyky on? Viitattu 25.10.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. 2012. Viitattu 5.5.2015.  
<http://sykettatyohon.fi/fi>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 19.05.2016.  
[http://www.ttk.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen\\_tyokuormitus/vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus/vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, P., Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

## LIITTEET

- LIITE 1 Teknisen huollon organisaation kehittämissuunnitelma ‘Well-being 2013 actions - In process’
- LIITE 2a Kirjallisuushaku
- LIITE 2b Tiivistelmä käytetyistä aiemmista työhyvinvoinnin tutkimuksista
- LIITE 3 Esittelykirje tulevasta kehitystyöstä osallistujille
- LIITE 4a Työhyvinvoinnin kuntokartoitus esimiehille / E-lomake / tikkataulu
- LIITE 4b Työhyvinvoinnin kuntokartoitus toimihenkilöille / E-lomake / tikkataulu
- LIITE 5a Teemahaastattelun kysymykset
- LIITE 5b Teemahaastattelun lisäkysymykset
- LIITE 6 Työhyvinvoinnin kehityssuunnitelma
- LIITE 6.1 Työhyvinvoinnin osa-alue: I OIKEUDENMUKAISUUS
- LIITE 6.2 Työhyvinvoinnin osa-alue: II VASTUU JA VALTA
- LIITE 6.3 Työhyvinvoinnin osa-alue: PALAUTTEEN ANTAMINEN
- LIITE 6.4 Työhyvinvoinnin osa-alue: IV VUOROVAIKUTUS JA AVOIMUUS
- LIITE 6.5 Työhyvinvoinnin osa-alue: V PSYKKINEN KUORMA
- LIITE 6.6 Työhyvinvoinnin osa-alue: VI TAVOITTEET, VISIOT JA STRATEGIA

Teknisen huollon organisaation kehittämissuunnitelma 'Well-being 2013 actions - In process'

Services focus area and activity	Target (What)	Measures (How)	Status (5.9.2014)
<b>Communication openness &amp; Communication quantity</b>	TECHNICAL SERVICES AND TRAINING SESSION 10 APRIL 2014 Increase employee satisfaction, team building, get-to-know new resources (people turnover is higher now than earlier) -gathering employee feedback efficiently	Agenda : Future markets and trends per segment by Product development program	a) Program and agenda to be prepared b) Date and presenter to be booked  Working team: xx (Target: 10April ), Status: : "Completed"
<b>Communication openness &amp; Communication quantity</b>	Build trust by informing "What's on our Mgmt desk?"  Agenda proposal:  •New Organizational set-up (TK/SP) •Vision, Strategy, short and long term action plans and possible challenges to be looked into? •Responsibilities and expectations towards TS? •3)WoW in Area: Delivery and Solution Support in Area and interaction with the global organizations	a) letter of status within own function or BU e.g. 4 times a year news letter about TS issues on the table b) F2F once a year  General comment:  Been positive when TS Director has visited quarterly business and/or technical reviews	a) A request to Mgmt  b) Agenda, date and presenter to be made & booked Working team: xx  (Target: 5 March), Status: "Completed"
<b>Workload &amp; condition</b>	Organizing work and other related training  •Awareness training of how to cope with high work load and how to support each other in this challenge. •What can every person do to balance work and private life. Training session around the topic: e.g. "Foster durability to work" session ( e.g. Työssä jaksamisesta luento)	L&D arranged Theme Week in Leadership 19-23.5.2014 TS employees invited to participate in two sessions Become a Project Leader, Master's in International Business, Language and Culture  Self-leadership - Becoming the master of your brain, Well-being at work thesis / Työssä jaksaminen opinnäytetyö planned for autumn 2014 (Thesis worker Monica Löfgren-Kortela at Mehiläinen)	To be arranged during TS day or separately.  a) Content to be developed, date to be set.  Working team: xx (Target: 2014), Status: "In process"
<b>Communication openness / team work</b>	Well-being – team action plan & implementation  Further actions initiated to improve 2013 Well-being survey LINK: Team Well-being 2013/2014 Action plans	1) Local team action plans in place and actions followed-up; all teams.  2) Common topics for function level action plan	1) Team Mgr's with teams members  2) GM Mgr with Team Mgr's  (Target: 5 March), Status: "In process"



## Kirjallisuushaku

Taulukko 1. Kotimaisen ja ulkomaisen kirjallisuushaun tulokset

Tietokanta	Hakusana	Rajaukset	Haun tuloksia	Käytetty
Finna	Työhyvinvointi	2006-2016	599	24
		Kirjat	344	
		Maa ja kieli: Suomi	335	
Finna	Kehittäminen AND Työhyvinvointi	2006-2016	221	13
		Kirjat	92	
		Maa ja kieli: Suomi	92	
Finna	Työhyvinvointi AND Esimies	2006-2016	166	14
		Kirjat	84	
		Maa ja kieli: Suomi	84	
Finna	Tutkimus AND Laadullinen	2006-2016	454	5
		Kirjat	33	
		Maa ja kieli: Suomi	33	
Finna	Work AND Leadership	Feedback	12819	1
		Koko teksti saatavissa	505	
		2010-2016	119	
		Kieli: Englanti	81	
		Medline/PubMed	64	

Taulukko 2. Tiivistelmä käytetyistä aiemmista työhyvinvoinnin tutkimuksista.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
1	Berlin, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute, Alaisten kokemuksia ja näkömymiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta.	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaisina esimiesten ja alaisten väliset palautetapahtumat ilmenevät alaisten näkökulmasta.	Mono- grafia	Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla 47:ää rahoitusallalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä työskentelevää alaista.	Tutkimustuloksen mukaan palaute toimii työsuorituksessa menestymisen reflektoinen työkaluna. Näkemykset palautteen perusteista sekä esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä yhdistyivät palautteen tulkitsemiseen, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Haastava palaute kommunikoitiin usein ilman työsuorituksesta keskustelemista.
2	Elo, A-L., Nykyri, E. & Ervasti, J. 2006. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin.	Tutkimuksessa selvitettiin työyhteisön kehittämisen toisin sanoen ilmapiirikyselyn ja kehittämishankkeen tekemisen yhteyttä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin.	Haastattelu tutkimus	Tutkimusaineistona oli koottu vuoden 2003 Työ ja terveys - haastattelututkimuksen palkansaajat, joiden organisaatiossa työskenteli muitakin (n = 2 007).	Tutkimuksen poikkileikkausluonne rajoittaa syy- seuraussuhteita koskevien johtopäätösten tekoa. Tulokset vahvistavat kuitenkin käsitystä, että työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa kehittämishankkeilla ja ilmapiirikyselyn tekeminen saattaa vahvistaa myönteistä tulosta. Näin tehdäänkin työpaikoilla, joilla henkilöstövoimavarojen johtaminen on laadukasta.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
3	Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S & Eteläpelto, A. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!	Tukea työntekijöitä ja heidän identiteettityötään, jotta he voivat vahvistaa ammatillista toimijuuttaan ja työhyvinvointiaan, osana hanketta, joka kehittää ammatillisen toimijuuden vahvistamisohjelmaa, joka tukisi työntekijöitä ja organisaatioita muuttuvassa työssä.	Osatutkimushanke.	Hankkeessa Työidentiteettivalmennusryhmiä toteutettiin sairaalassa kolme, joista yksi ryhmä koostui lääkäreistä (kevät-syky 2012) ja kaksi sairaanhoitajista (kevät 2013). Yliopistossa järjestettiin niin ikään kolme valmennusryhmää, joista kaksi ryhmää oli opettaja-tutkijoita (kevät-syky 2012 ja kevät 2013) ja yksi hallintohenkilöstöä (kevät 2013). Näihin kuuteen valmennusryhmään osallistui yhteensä 59 henkilöä.	Hankkeen tulosten perusteella ammatilliset identiteetit, niiden uudistaminen ja ennen kaikkea tämän uudistamisen tukeminen tulee olla nykyistä vahvemmassa ja keskeisemmässä roolissa työelämän kehittämisessä. Huomion kiinnittäminen ammatilliseen identiteettiin on oleellista niin työntekijöiden kuin esimiesten kohdalla. Eheä ammatillinen identiteetti myös tukee työhyvinvointia, työniloa ja laatua, ja edelleen työn tuottavuutta.
4	Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39.	Tutkimuksessa tarkastellaan tiimeissä tapahtuvan tiedon jakamisen yhteyttä tiimin toiminnan eri ulottuvuuksiin ja päämääriin. Tiedon vaihtoa tarkastellaan sekä tiedon jakamisen verkostojen että tiedonmuodostuksen prosessia kuvaavan konversiomallin avulla. Vastausta kysymykseen haetaan laadun, oikeudenmukaisuuden, hallinnan ja siihen liittyvän vallan sekä suoriutumisen näkökulmista.	Väitöskirja.	Tiimitutkimusaineisto kerättiin vuonna 2005. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 101 tiimiä. Tiimit edustivat 56:tta eri toimipaikkaa, joista 57 % oli julkiselta sektorilta ja 43 % yksityiseltä sektorilta. Vastaajia oli yhteensä 595, ja tiimien koko vaihteli 2–15 jäsenenä.	Tiimin sisäinen ja ulkoinen sosiaalinen verkostorakenne on yhteydessä tiimin toimintaan tarkasteltaessa tiimin laatua, oikeudenmukaisuutta, suoriutumista ja tiedon hallinnan kysymyksiä. Näyttääkin siltä, että tiimien toiminta on esimiesvaltaista. Tiimityö ei ole näin ollen merkittävästi lisännyt yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, kun tarkastellaan tiedon kulun verkostoja. Tiimin rivijäsenillä on kuitenkin tärkeitä organisaation sisäisiä vertaiskontakteja.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
5	Kuusela 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa	Selvittää keskijohdon kokemukset johtamiseen liittyvistä valtilanteista, mitkä tekijät suuntaavat vallankäyttöä, eroavatko naisten ja miesten käsitykset vallasta toisistaan ja millainen on vallankäytölle tyypillinen vuorovaikutusprosessi.	Väitöskirja	Haastatteluja 28, joista 47 kuvaavaa vallankäyttöä kuvaavaa tarinaa. 47 kuvaavaa vallankäyttöä kuvaavaa tarinaa.	Tutkimus osoitti, että valtaa voi käyttää sekä esimies alaiseensa että alainen esimieheensä sekä kollegat toisiinsa. Vallankäyttöön liittyvällä vuorovaikutuksella nähtiin olevan kolme tyypillistä etenemistapaa, Kannustava vuorovaikutus, vuorovaikutus saattoi myös antaa mahdollisuuden oivallukseen , Ohjeistus ja käskytyk. sekä kollegat toisiinsa. Vallankäyttöön liittyvällä vuorovaikutuksella nähtiin olevan kolme tyypillistä etenemistapaa, Kannustava vuorovaikutus, vuorovaikutus saattoi myös antaa mahdollisuuden oivallukseen , Ohjeistus ja käskytyk.
6	Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatio-prosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin.	Väitöstutkimus on kertomus broileriteurastamon ja -osaston matkasta kohti uudistavaa oppimista, muutoksen keskeistä edellytystä.	Väitöskirja	Tutkimuksen kohteena ollut Sahalahdessa sijaitseva Ruoka-Saarioisten tuotantolaitos on otettu Workplace Health Promotions in Europe - ohjelman puitteissa parhaisiin käytäntöihin, joita on pyydetty 17 maasta.	Omatoimisuus lisääntyi, liiketoiminnan ymmärrys kasvoi ja kannustamisen, ryhmähengen, sitoutumisen sekä vaikutusmahdollisuuksien koettiin merkitsevästi parantuneen. Lisäksi työn- ja elämänhallinnan tunne kasvoivat ja työkyky parani. Sairauspoissaolot vähenivät kehittämisen kohteissa 8-16 %:lla, kun ne muualla tehtaassa kasvoivat 17 %:lla.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
7	Marjala 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina-narratiivinen arviointitutkimus.	Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tiedon ja ymmärryksen kasvattaminen työhyvinvoinnista yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä.	Narratiivinen arviointitutkimus.	Tutkimuksen aineisto on kerätty yksilöllisinä prosesseina (N = 12) vuosina 2004–2006	Tutkimustulokset tuotu esille mikrotasolla työhyvinvointi- ja ydintarinoina sekä makrotasolla metatason tutkimustuloksina. Ihmisten kertomusten kuunteleminen ja ymmärtäminen on työhyvinvoinnin ilmiön ymmärtämisessä ja kehittämisessä tärkeää. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on keskeistä havaita työhyvinvoinnin yksilöllisyys ja kokonaisvaltaisuus. Menetelmällisesti tämä tutkimus tuottaa uudenlaista tietoa työhyvinvoinnin tutkimisen kenttään.
8	Mayry 2016. Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa.	Yhtiön ylimmän ja keskijohdon sekä muun henkilökunnan oman yrityksensä strategiatuntemus.	Väitöskirjan osatulos.	Tutkimuksessa mukana oli 150 erikokoista organisaatiota useilta eri toimialoilta ja vastaajina lähes 10 000 työntekijää organisaatioiden eri tasoilta.	Yhtiöiden ylimmästä johdosta 13 prosenttia ja keskijohdosta vain kahdeksan prosenttia kykenee ilmaisemaan yrityksen strategian siten kuin se on yhtiössä virallisesti määritelty. Mauryn mukaan strategian todellinen vaikuttavuus jää kuitenkin usein hyvin pieneksi, sillä vain harva työntekijä ymmärtää aidosti yhtiön tavoitteet ja edelleen keinot niiden saavuttamiseksi. Kaikkein huolestuttavimmaksi Maury nimeää sen, että yrityksen johtokaan ei tunne strategiaa, eikä vie sitä eteenpäin. Tähän olisi kuitenkin paneuduttava, sillä ne yritykset, joissa strategia tunnetaan, menestyvät parhaiten.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
9	Pahkin, K., Leppänen, A., Kajosaari, K., Alalaurinaho, A., Welling, I., Väänänen, A., Joensuu, M & Koskinen, A. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48.	Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa selkeä kuva paperiteollisuuden työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta sekä tunnistaa työhyvinvoinnin keskeiset osatekijät ja sairauspoissaolojen syyt. Toisena merkittävänä tavoitteena oli löytää käytännössä hyväksi havaittuja toimintatapoja, joilla on onnistuttu parantamaan työhyvinvointia ja vähentämään sairauspoissaoloja.	Työympäristötutkimuksen raportti.	Hankkeen aikana toteutettiin kaksi kyselyä tutkimukseen osallistuvien tuotantolaitosten työntekijöille toukokuussa 2008 (n=1955, 51,6 %) ja syyskuussa 2009 (n=1535, 48,9 %).	Tutkimustulokset osoittivat, että paperiteollisuudessa on eniten tukija liikuntaelinsairauksista johtuvia sairauspoissaolopäiviä. Pitkät (vähintään 10 päivän) sairauspoissaolot muodostavat yli 60 % kaikista poissaolopäivistä paperiteollisuudessa. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tulisi tämän tutkimuksen tulosten perusteella kiinnittää huomiota erityisesti työoloihin ja työkuormaan, työntekijän omaan arvioon työkyvystään ja jaksamisestaan ja organisaation eli työryhmien, esimiesten ja johdon toimintaan. Näiden lisäksi tärkeitä osa-alueita sairauspoissaolojen hallinnassa ovat työtehtävät ja niiden hallinta sekä työn palkitsevuus, esimiesten ja työterveyshuollon toiminta pitkien sairauslomien yhteydessä, yksittäisen työntekijän terveyskäyttäytyminen ja muutosten hallinta.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Menetelmä	Aineisto	Päätulokset
10	Romana, A. Keskinen, S. & Keskinen, E. 2008. Oikeudenmukainen johtaminen- arjen kokemuksia ja menetelmiä.	Tällä tutkimuksella selvitettiin erityisesti, miten oikeudenmukainen johtaminen koetaan arjen työssä, miten esimies toimii ja mitä menetelmiä käyttää johtaessaan oikeudenmukaisesti. Tarkoituksena oli siten löytää käytännön välineitä kunta-alan esimiehille.	Tutkimusraportti.	Tutkimukseen valittiin Sairaalahenkilöstön hyvinvointi - seurantatutkimuksen ja organisaatioista kaksi sairaalaa ja kaksi terveyskeskusta, joissa kokemukset oikeudenmukaisuudesta vaihtelivat keskimääräisestä hyvään. Haastatteluja tehtiin 40, joista 9 oli esimiesten ja 31 heidän työntekijöidensä haastatteluja.	Oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus heidän kanssaan, työn organisointi ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, oikeudenmukaisten menettelytapojen käyttö päätöksenteossa ja esimiehen luottamus ja luotettavuus.
11	Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointi hajautetuissa tiimeissä	Tutkimuksen tavoite oli tarkastella työorganisaatioissa toimivien hajautettujen tiimien jäsenten identifiointia tiimiinsä.	Väitöskirja.	Neljä hajautettua tiimiä neljässä organisaatioissa. Teemahaastattelu.	Tuloksina on, että identifiointi ilmenee ja rakentuu kognitioiden ja viestintäsuhteiden ja viestintäkäyttäytymisen kautta.

No	Tekijä, julkaisuvuosi	Tutkimustehtävä	Mene- telmä	Aineisto	Päätulokset
12	Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä - Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämiprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa.	Toimintatutkimuksen tavoitteena oli edistää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä ja tuottaa uutta tietoa kehittämiprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä	Väitöskirja.	Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, tulevaisuusdialogien ja niiden seurantapalaverien kirjauksia sekä välittömiä palautekyselyjä, havainnointia, ryhmätöiden tuotoksia ja tutkijan päiväkirja tekijöistä. Tutkimuksessa oli mukana viisi sallalaista sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöä.	Tutkimus tuotti uutta tietoa osallistavien kehittämismenetelmien hyödyllisestä yhdistämisestä työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä vanhus- että vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä. Tutkimuksessa luotiin joustava työhyvinvoinnin kehittämismalli. Mallin dialogisuutta tukevat ominaisuudet tuottavat yhteistyön, yhteishengen ja oppimisen vahvistumista työyhteisössä.



Esittelykirje tulevasta kehittämistyöstä osallistujille

Well-being Survey 2013 Topic "Organizing work/ Foster durability to work" is one of the actions we have selected to look into and develop with you all. As the next step I'd like to encourage you all to participate in a well-being project that will support our targets. (Well-Being Action Plan, [LINK](#))

The aim is to carry out a well-being project in Export Organization in Finland to further support and improve occupational well-being in our organization. As a base for the development project a survey will be carried out to find out the state of the occupational well-being of employees. Based on the survey results, the key findings will be deeper examined with the help of individual interviews (participants randomly selected). Finally, there will be workshops to review and discuss the final results and to work on tailored well-being actions.

The well-being project is conducted by a thesis worker, Ms. Monica Löfgren-Kortela studying for a Health Promotion degree programme at Satakunta University of Applied Sciences in Pori, in co-operation with WFI-HR. The topic of her thesis is "the work of superiors and occupational well-being". Responses to the survey as well as all information gathered and discussed will be confidential. The information will be handled by using appropriate research practices.

Schedule for the well-being project

September 2014: Electronic surveys to Technical services in two locations

October 2014: Individual deeper interviews conducted to selected persons

December 2014: Workshop for team leaders

December 2014 – May 2015: Pilot chosen well-being actions

The survey link including user name and password will be sent to you by a separate mail. Please give your reply by 21st September 2014.

Thank you in advance for participating in our well-being project!

## Työhyvinvoinnin kuntokartoitus esimiehille / E-lomake / tikkataulu (1/2)

A survey on the state of occupational well-being for superiors in Technical Service in Finland  
Työhyvinvoinnin kuntokartoitus FI-S Technical Servicen esimiehille

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 8.9.2014 6.00 ja päättyy 21.9.2014 23.00

QUESTIONNAIRE (Source: Manka, Kaikkonen, Nuutinen, Tampere 2007)  
KYSELYLOMAKE (Lähde: Manka, Kaikkonen, Nuutinen, Tampere 2007)

Score each of the statements in the survey as follows:

Täyttöohje, anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään:

0 points = the situation is poor or nothing has been done

0 pistettä = tilanne on huono tai mitään ei ole tehty

1 point = the situation is not yet in order but something has been done

1 piste = tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty

2 points = the situation is more or less in order and there has been an improvement

2 pistettä = tilanne on joksinkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut

3 points = the situation is completely in order and mainly requires follow-up and maintenance

3 pistettä = tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seurantaa ja ylläpitoa

## I HEALTH AND ABILITY TO WORK

## I TERVEYS JA TYÖKYKY

	0	1	2	3
1 Absences due to sickness are not a significant problem in our organisation. 1 Sairauspoissaolot eivät ole merkittävä ongelma organisaatiossamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Our company and organisation supports the personnel's voluntary involvement in physical exercise. 2 Yrityksemme ja organisaatiomme tukee henkilöstön omaehtoista liikuntaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 The mental strain of work is assessed systematically. 3 Työn psyykkistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 The physical strain of work has been considered in the distribution of work and responsibilities. 4 Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työn- ja vastuunjaossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Reaching normal retirement age is the principal reason for retiring in our organisation. 5 Vanhuuseläke on pääsääntöinen eläköitymisen syy organisaatiossamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## II MANAGEMENT OF WORK

## II TYÖN HALLINTA

	0	1	2	3
1 Employees can work independently and freely. 1 Työntekijät voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Employees can take responsibility for work entities (that is, complete an assignment from beginning to end). 2 Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista (ts. tehdä työ alusta loppuun).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 The personnel can participate in specifying objectives related to their work. 3 Henkilöstö voi osallistua työtänsä koskevien tavoitteiden asettamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Tasks have been allocated according to employees' abilities and skills. 4 Työtehtävät on jaettu työntekijöiden kykyjen ja taitojen mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 All tasks are valued regardless of employment. 5 Kaikkia työtehtäviä arvostetaan riippumatta työsuhteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## III FUNCTIONALITY OF THE WORK COMMUNITY

## III TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

	0	1	2	3
1 We are not afraid to discuss failures and mistakes openly. 1 Voimme keskustella epäonnistumisista ja virheistä avoimesti pelkäämättä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Employees give each other positive and constructive feedback. 2 Työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Cooperation is close at our workplace. 3 Yhteistyö on sujuvaa työpaikallamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Work groups make good decisions and solve work-related problems independently. 4 Työryhmät tekevät hyviä päätöksiä ja ratkaisevat työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Employees discuss the development of work or the working environment. 5 Työntekijät keskustelevat työn tai työympäristön kehittämisestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työhyvinvoinnin kuntokartoitus esimiehille / E-lomake / tikkataulu (2/2)

### IV KNOW-HOW IV OSAAMINEN

	0	1	2	3
1 Know-how is managed systematically with the help of development plans and discussions. 1 Osaamista johdetaan systemaattisesti kehitysuunnitelmien ja –keskustelujen avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 The personnel can develop their own work and working environment. 2 Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 The personnel are adequately trained in order to increase their expertise. 3 Henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Employees are given more responsibility as their expertise increases. 4 Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Our work community supports learning and continuous development. 5 Työyhteisömme tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### V MANAGEMENT V JOHTAMINEN

	0	1	2	3
1 The management of our organisation is based on fairness and trust. 1 Organisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Management and reward systems support know-how and open discussion. 2 Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista ja avointa vaikuttamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 The personnel are regularly informed of the financial situation and future challenges. 3 Taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Our feedback practices are functional, solution-oriented and two-ways. 4 Palautekäytäntömme on toimiva, ratkaisukeskeinen ja kaksisuuntainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 The superiors in our organisation are good and recognized in their work. 5 Organisaatiomme esimiehet ovat hyviä ja arvostettuja työssään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### VI ORGANISATION VI ORGANISAATIO

	0	1	2	3
1 Everyone is aware of and understands the objectives, vision and strategy of our organisation. 1 Kaikki tietävät ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 The structure of our organisation is flexible and enables the transfer of information. 2 Organisaatorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Attention is continuously paid to occupational safety. 3 Työturvallisuuteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Responsibility and authority have been clearly distributed and in an acceptable manner in our organisation. 4 Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 There is interest in our organisation in the well-being and satisfaction of our employees. 5 Organisaatiossamme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### VII FINANCIAL SITUATION VII TALOUDELLINEN TILANNENNE

	0	1	2	3
1 The operation and products/services of our organisation are of high-quality. 1 Organisaatiomme toiminta ja tuotteet/palvelut ovat laadukkaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Our operation is developed continuously based on customer feedback. 2 Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 The economy of our organisation is in order. 3 Organisaatiomme talous on kunnossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 The operation of our organisation is fruitful. 4 Organisaatiomme toiminta on tuloksellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 The future of our workplace is secure. 5 Työpaikkamme tulevaisuus on turvattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tietojen lähetyks

Tallenna | Esitäyttö URL

## Työhyvinvoinnin kuntokartoitus toimihenkilöille / E-lomake / tikkataulu (1/2)

A survey on the state of personal occupational well-being for employees in Technical Service in Finland

Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus FI-S Technical Servicen toimihenkilöille

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 8.9.2014 6.00 ja päättyy 21.9.2014 23.00

QUESTIONNAIRE (Source: Manka, Kaikkonen, Nuutinen, Tampere 2007)  
KYSELYLOMAKE (Lähde: Manka, Kaikkonen, Nuutinen, Tampere 2007)

Score each of the statements in the survey as follows:  
Täytöthje, anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään:

0 points = the situation is poor  
0 pistettä = tilanne on huono

1 point = the situation is not yet in order  
1 piste = tilanne ei ole vielä kunnossa

2 points = the situation is more or less in order  
2 pistettä = tilanne on joksinkin kunnossa

3 points = the situation is completely in order  
3 pistettä = tilanne on täysin kunnossa

I HEALTH AND ABILITY TO WORK  
I TERVEYS JA TYÖKYKY

	0	1	2	3
1 I am in good health. 1 Minulla on hyvä terveys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 I exercise regularly and take care of my health. 2 Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 The mental strain of the work is at an appropriate level. 3 Työn henkinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 The physical strain of the work is at an appropriate level. 4 Työn fyysinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 I eat healthy food. 5 Syön terveellisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II MANAGEMENT OF WORK  
II TYÖN HALLINTA

	0	1	2	3
1 I can work independently and freely. 1 Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 I feel that I have an appropriate workload. 2 Koen, että työmääräni on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 I can affect issues related to my work. 3 Voin vaikuttaa oman työni pelisääntöihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 I feel that my work is meaningful. 4 Työni tuntuu mielekkäältä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 I feel that my work is valued. 5 Koen, että työtäni arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III COLLEAGUES  
III TYÖKAVERIT

	0	1	2	3
1 The atmosphere at my workplace is good. 1 Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 My colleagues give me enough positive feedback. 2 Saan työkavereiltani riittävästi myönteistä palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 We can discuss various topics openly with each other. 3 Voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 My work group can solve problems independently. 4 Työryhmäni ratkaisee itsenäisesti esiin tulevia ongelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 We help each other if necessary. 5 Autamme toinen toisiamme tarpeen tullen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työhyvinvoinnin kuntokartoitus toimihenkilöille / E-lomake / tikkataulu (2/2)

### IV WILLINGNESS TO DEVELOP AND KNOW-HOW IV KEHITTYMISHALU JA OSAAMINEN

	0	1	2	3
1 I want to continuously develop myself and my expertise. 1 Haluan jatkuvasti kehittää itseäni ja osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 I like duties in which I can think of new solutions. 2 Pidän tehtävistä, joissa voin keksiä uusia ratkaisuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 I trust that I can learn new skills. 3 Luotan siihen, että kykenen oppimaan uusia taitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 I am usually eager to receive new duties or challenges. 4 Olen yleensä innostunut saadessani uusia tehtäviä tai haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 I have enough know-how to perform my current work duties. 5 Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### V SELF-ESTEEM V ITSETUNTO

	0	1	2	3
1 I am aware of my strengths and weaknesses. 1 Tunnen omat vahvuuteni ja heikot kohtani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 I am persistent and I will not give up easily. 2 Olen sisukas enkä anna helposti periksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 I dare to express my opinions. 3 Uskallan ilmaista oman mielipiteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 I have good self-confidence. 4 Minulla on hyvä itsetuottamus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 I usually have a positive outlook on things. 5 Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### VI BALANCED LIFE VI ELÄMÄN TASAPAINO

	0	1	2	3
1 I have succeeded in balancing my work and my personal life. 1 Olen onnistunut työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 I can establish relationships and enjoy them. 2 Pystyn solmimaan ihmissuhteita ja nauttimaan niistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 I have interesting hobbies. 3 Minulla on kivoja harrastuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 I get enough sleep and I sleep well. 4 Nukun hyvin ja riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 I believe I can affect my life. 5 Uskon voivani vaikuttaa elämääni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### VII SUPERIOR'S SUPPORT VII ESIMIEHEN TUKI

	0	1	2	3
1 My superior encourages me in my work. 1 Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 My superior takes my suggestions and wishes into account. 2 Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 My superior is friendly and approachable. 3 Esimieheni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 My superior gives me enough positive feedback. 4 Saan esimieheltäni riittävästi myönteistä palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 My superior gives me enough authority and responsibility. 5 Esimieheni antaa minulle sopivasti valtaa ja vastuuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Tietojen lähetyks

Tallenna Esitäyttö URL

## **TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET**

### **1. Työyhteisön oikeudenmukaisuus**

Nykytila: Miten oikeudenmukaisuus näkyy työyhteisössänne?

Tulevaisuus: Miten kehittäisit niitä tulevaisuudessa?

### **2. Vastuun ja vallan jakaantuminen esimiesten ja toimihenkilöiden töissä**

Nykytila: Miten vastuu ja valta on jaettu sinun ja toimihenkilöiden töissä?

Tulevaisuus: Miten kehittäisit sitä tulevaisuudessa?

### **3) Palaute, suorituksen palaute**

Nykytila: Miten työyhteisössänne annetaan palautetta? Toimiiko palautteen antaminen mielestäsi? Tukeeko palautekäytäntö mielestäsi ratkaisukeskeisyyttä ja kaksisuuntaisuutta eli vuorovaikutusta?

Tulevaisuus: Minkälaisena näet palautteen antamisen toimintatapojen kehittymisen tulevaisuudessa? Entä miten itse kehittäisit sitä edelleen?

### **4) Työyhteisön vuorovaikutus ja avoimuus**

Nykytila: Mitkä asiat jarruttavat vuorovaikutusta ja avoimuutta työyhteisössäsi?

Tulevaisuus: Miten kehittäisit niitä tulevaisuudessa?

### **5) Psykkisen kuorman seuranta**

Nykytila: Mikä taho seuraa psyykkistä kuormittavuutta? Millä menetelmillä sitä seurataan?

Tulevaisuus: Miten kehittäisit psyykkisen kuormittavuuden seurantaa?

### **6) Yrityksen tavoitteet, visiot ja strategia**

Nykytila: Millä keinoin teknisen huollon tavoitteet, visiot ja strategia jalkautetaan työyhteisösi siten, että jokainen osaa työskennellä niiden mukaisesti? Miten se näkyy henkilöstön työskentelyssä?

Tulevaisuus: Miten kehittäisit uusien tavoitteiden jalkauttamista edelleen työyhteisössäsi? Minkä siinä kokisit esteeksi?

## TEEMAHAASTattelun Lisäkysymykset

### Palautteen anto:

#### **Nykytila**

Miksi palaute koetaan vaikeaksi antaa?

Miten kuvailisit tunnetilaasi palautteen antamisessa?

Miten paljon ihmistuntemus vaikuttaa palautteen antamisessa?

#### **Tulevaisuus**

Kuinka suunnitella palautteen anto, ehdotuksia?

Minkälaista koulutusta palautteen antamiseen mahdollisesti tarvitaan?

### Vuorovaikutus, avoimuus ja luottamus:

#### **Nykytila**

Luottamuksellisuus tiimin sisällä, yli tiimin rajojen huomioiden kulttuurierot ja kansainvälisyys?

Miksi koettua luottamusta ei aina riittävällä tasolla?

#### **Tulevaisuus**

Mikä vaikuttaisi luottamuksen lisääntymiseen?

### Psyykinen kuorma:

#### **Nykytila**

Teemahaastattelu antoi riittävää tietoa nykytilasta, joten lisäkysymyksiä ei tarvittu.

#### **Tulevaisuus**

Millä keinoin psyykinen kuorma havaittaisiin mahdollisimman aikaisin?

Millä menetelmällä seuranta voitaisiin parantaa?

## Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, työhyvinvoinnin osa-alue: I OIKEUDENMUKAISUUS

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma		Hyödyt kehittämisestä		Menetelmä- ja työkalukehitys			
V0: Kehittämiskohde	Kehittämistoimenpide	V1: Tärkeimmät välittömät hyödyt		Menetelmäryhmä	Menetelmä	Vastuut	Nopea Aikataulu
<b>I Oikeudenmukaisuus</b>							
<b>Resurssointi</b>							
Työnkuormituksen tasauksen parantaminen	Resurssihallintajärjestelmän kehittäminen	Työkuorma tasainen, huomioi matkustuksen		Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaatio n vetäjä	avoin
Vaikeutta tietää tiimin jäsenten työvaiheita	Resurssihallintajärjestelmän parantaminen(luokittelu, työajanseuranta, läpinäkyvyys)	Tuo näkyväksi mitä kukin tekee tai on tehnyt, tiimi ja työntekijätasolla	Auttaa työnjaon suunnittelua ja aikataulutusta eri projekteissa	Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaatio n vetäjä	avoin
Asioista puuttuu läpinäkyvyys	Resurssihallintajärjestelmän ja raportoinnin parantaminen	Kasvaa kyky arvioida työn vaativuutta, ajankäyttöä ja matkustarpeita ennakoivasti	Myös tiimien välinen tietämys asiasta kasvaa	Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaatio n vetäjä	avoin
<b>Työnjako</b>							
Kaikille lähtökohtaisesti samat kyvyt/tieto	Koulutustarpeen arviointi (kartoituskysely)	Työn laatu tasaista	Tieto/taito ajantasalla	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin
Eryvistietämyksen hallinta	Erytisoamiseen kouluttaudutaan halukkuuden/tarpeen mukaan	Helpottaa arjen työskentelyä	Tehostaa työskentelyä	Henkilöstön kehitystyökalut	Tietotaidon hallinta	Tiimin vetäjä	x avoin
Oma-aloitteisuuden puuttuminen	Rohkaisua esittää työhön liittyviä asioita	Uusia kehitysideoita ja luovuuden lisääntyminen	Nopeampaa reagointia arjen työssä	Toimiva työympäristö	Vuorovaikutus	Tiimin vetäjä	x avoin
<b>Yksilö</b>							
Vaikeutta nähdä matkapäivät ja niihin sidotut palkkiot kuten päivärahat	Esimiestason seurantatyökalu	Lisää tasapuolisuutta matkustamiseen		Organisaation työkalupakit	Esimiestyökalut	Tiimin vetäjä	avoin
Ammattitaidon kehittyminen	Erytisoamiseen kouluttaudutaan halukkuuden/tarpeen mukaan	Yksilön motivoituminen ja sitoutuminen		Henkilöstön kehitystyökalut	Tietotaidon hallinta	Tiimin vetäjä	x avoin



## Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, työhyvinvoinnin osa-alue: II VASTUU JA VALTA

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma		Hyödyt kehittämisestä		Menetelmä- ja työkalukehitys			
VO: Kehittämiskohde	Kehittämistoimenpide	V1: Tärkeimmät välittömät hyödyt		Menetelmäryhmä	Menetelmä	Vastuut	Nopea Aikataulu
<b>II Vastuu ja valta</b>							
<b>Toimintatapa</b>							
Paljon sääntöjä	Karsittava ja päivitettävä säännöstö	Kaikki toimivat samoin	Ajansäästö	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Epäselvät ohjeistukset	Ohjeiston mahdollinen karsiminen ja selkeytys	Vähentää epävarmuutta päätösten yhteydessä	Ajansäästö (pätösten teko nopeuttuu ja virheellinen tulkinta vähenee)	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Tiedon ja taidon ylläpito	Tiimille ja työntekijätasolle henkilökohtainen kehitys ja koulutussuunnitelma	Auttaa organisaatio ja tiimitasolla tiedostamaan koulutustarvetta	Asiantuntijuuden tarpeet myös tulevaisuuteen	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Suuret kulttuurilliset erot	Yrityskulttuurin vahvistaminen henkilökuntaa kouluttamalla	Toiminta ei kulttuurisidonnaista vaan yritys-kulttuuri sidonnaista	Yrityksen kaikilla tasoilla ja toimipaikoilla noudatetaan samoja tulkintoja ja sääntöjä	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
<b>Kohtaaminen</b>							
Vuorovaikutuksellisuuden ylläpito ja vahvistaminen	Aikaa kohtaamisille	Työntekijöiden tuntemus lisääntyy, jolloin valtaa ja vastuuta voi jakaa luotettavasti	Luottamuksellisuus vahvistuu	Toimiva työympäristö	Vuorovaikutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Esimiehen kyky delegoida tehtäviä	Työntekijän ajantasainen tieto/taito	Esimiehellä luottamusta työntekijän ammattitaitoa kohtaan, jolloin kyky delegoida	Esimiehen työtehtävien kuormistus kevenee, vastuu/valta	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Ihmistuntemus	Ihmistuntemuksen koulutusta	Esimiehelle kykyä "lukea" työntekijöitä paremmin	Kommunikaatio paranee	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin/organisaation vetäjä	x avoin

## Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, työhyvinvoinnin osa-alue: III PALAUTTEEN ANTAMINEN

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma		Hyödyt kehittämisestä		Menetelmä- ja työkalukehitys			
VO: Kehittämiskohde	Kehittämistoimenpide	V1: Tärkeimmät välittömät hyödyt		Menetelmäryhmä	Menetelmä	Vastuut	Nopea Aikataulu
<b>III Palautteen antaminen</b>							
<b>Sisällön suunnittelu</b>							
Näkyvyyttä mistä palaute on tullut, käytäntöön kiinnitettynä	Yksityiskohtainen raportointityökalu resurssin- ja työn suunnittelusta	Palautteen antaminen helpottuu	Läpinäkyvyys, laatu ja yksilöllisyys	Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Vertaistuki palautteen suunnittelussa	Hyvien kokemusten koonti ja jakaminen >vertaistukiryhmä (esim. 3-8 hiö, 4x1kk välein)	Ryhmään osallistujat voivat jakaa hyviä käytäntöjä luottamuksella toisilleen, saaden vahvistusta omaan käytäntöön	Hiljaisen tiedon siirtäminen, konkari - noviisi	Henkilöstön kehitystyökalut	Tietotaidon hallinta	Organisaation vetäjä	x avoin
<b>Annon suunnittelu</b>							
Palautteen purkamisen koetaan hankalana	Kohdistettua koulutusta palautteen antamiseksi	Palautteen antamisen suunnitteleminen helpottuu		Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Organisaation vetäjä	x avoin
Ei ohjeistuksia yritykseltä	Yrityksen suositukset palautteen antamisessa	Esimiehet toimivat yhdenmukaisesti	Työntekijän saaman palaute annettu tasavertaisuuden periaatteella	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Organisaation vetäjä	x avoin
Harjaannuksen puute	Palautteen antamisen harjoitteita esim. Puheeksiottokoulutus	Harjoittelu tuo esimiehelle varmuutta palautteen suunnitteluun		Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Organisaation vetäjä	x avoin
Ei aikaa palautteen suunnitteluun ja antamisen valmistautumiseen	Työajankäytössä huomioida palautteen antoon vaadittava aika	Käytetty aika tuo jatkossa suunnitelmallisuutta ja harkintaa esitystapaan	Vältytään väärinymmärryksiltä, kun palaute annettu ymmärrettävästi	Organisaation työkalupakit	Esimiestyökalut	Organisaation vetäjä	x avoin
Palautteen perustelut	Faktoihin perehtyminen	Vältytään väärinkäsityksiltä ja väärin perustein annetusta palautteesta	Työntekijä luottaa palautteen sisältöön	Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin vetäjä	avoin
<b>Palautteen antaminen</b>							
Oman itsetuntemuksen vahvistuminen	Oman käyttäytymisen tunnistaminen	Oma persoonan tuntemisen kautta voi säädellä miten palautehetki suunnitellaan	Ennakointi oma käyttäytymisen suhteen (valmistautuminen)	Toimiva työympäristö	Vuorovaikutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Palautekäytäntö ei luontevaa	Osaksi normaalia vuorovaikutusta >kehitysnäkökulmasta tiimille	Palautteen antamien ja saaminen normaali käytäntö, ei vaikuta henkilökohtaisella tasolla	Palutekäytännön rutiini lisää luottamusta ja avoimuutta	Toimiva työympäristö	Vuorovaikutus	Tiimin/organisaation vetäjä	x avoin
Neuvottelutaidot	Vuorovaikutuksen harjoittelu	Kanssakäyminen luontevaa ja sujuvaa	Vähentää jännitettä	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Työntekijän vastuu palautteen vastaanotossa	Kohdennettu koulutus > alaitaidot	Kaksisuuntainen vuorovaikutus auttaa palautehetkessä	Lisää luottamusta ja vähentää pelkoja tilanteesta kummallakin osapuolella	Henkilöstön kehitystyökalut	Koulutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Työntekijöiden tuntemisen puutteellisuus	Aikaa tutustua työntekijöihin	Ihmisten tunteminen auttaa esimiestä palautteen antamisessa	Organisaation etu, että palaute kehittää tehtävissä esiintyviä asioita eteenpäin	Organisaation työkalupakit	Esimiestyökalut		x avoin

## Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, työhyvinvoinnin osa-alue: IV VUOROVAIKUTUS JA AVOIMUUS

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma		Hyödyt kehittämisestä		Menetelmä- ja työkalukehitys			
VO: Kehittämiskohde	Kehittämistoimenpide	V1: Tärkeimmät välittömät hyödyt		Menetelmäryhmä	Menetelmä	Vastuut	Nopea Aikataulu
<b>IV Vuorovaikutus ja avoimuus</b>							
<b>Tiimitaso</b>							
Tiedon puutetta siitä, "missä mennään" koko organisaatio sekä tiimi tasoilla	Raportointi edellisen vuoden tuloksista (organisaatio sekä tiimitasoilla) avoimesti	Edellisen vuoden tulokset (hyvät/huonot) auttavat tulevan suunnittelussa ja yhteen suuntaan menoa	Näkyväksi mitä vierellä olevalla tiimillä projekteina	Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin
Luottamuksen lisääntyminen	Vuorovaikutusta lisää tiimien välille, työnkierto?	Vuorovaikutus lisää toisten tiimien jäsenten tuntemista, jolloin luottamus lisääntyy		Toimiva työympäristö	Vuorovaikutus	Tiimin/organisaatio n vetäjä	avoin
Luottamuksellisuus	Olla luottamuksen arvoinen	Yhteistyö paranee	Töiden päällekkäisyys vähenee	Toimiva työympäristö	Luottamus	Tiimin vetäjä	x avoin
Tulkittamisen vaikeutta mitä saa kertoa ja mitä ei	Selkeät ohjeet rajapinnoista, mistä saa keskustella esim. Toisen tiimin kanssa	Vuorovaikutus ja tiedon jakaminen helpottuvat	Resurssiapua tarvittaessa	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin
Yhteistyönpuute toisten tiimien kanssa	Toisen tiimin tunteminen	Madaltaa kynnystä yhteistyöhön lisäten siten luotettavuutta	Tiedot ja taidot jakaantuvat ja avoimuus lisääntyy	Toimiva työympäristö	Yhteisöllisyys	Tiimin vetäjä	avoin
Fyysinen kohtaamisen puute mm.(etätiimit, matkustus)	Tapaamisia enemmän kasvokkain kohdaten ja keskustellen, huomioiden yksin työskentelevät (etätiimit)	Työntekijöiden tuntemus lisääntyy	Avoimuus ja vuorovaikutuksellisuus kehittyvät	Toimiva työympäristö	Yhteisöllisyys	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin
Yleinen keskustelu ja vapaa-aika	Yleistä keskustelua esim. Aamupalaverit lyhyesti sekä tapaamisia myös vapaa-ajalla	Lisää yhteisöllisyyden tuntua >yhteiset päämäärät ja tavoitteet		Toimiva työympäristö	Yhteisöllisyys	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin
<b>Yksilö</b>							
Uskalluksen puute ja itseluottamuksen puute	Sovittu, epäonnistumisen sallimisesta, hyväksyntä mikäli tahatonta	Itseluottamus ja luottamuksellisuus lisääntyy		Toimiva työympäristö	Hyväksyntä	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin
Leimaantumisen pelko	Kaikkia kysymyksiä tulee kunnioittaa, arvostaa ja niihin kannustetaan	Lisää uskallusta kysyä asioita	Yhteistyö sujuu paremmin, tulokset mahdollisesti paranevat	Toimiva työympäristö	Hyväksyntä	Tiimin vetäjä	x avoin
Luottamuksen lisääntyminen	Ole luottamuksen arvoinen ja mikäli luottamus väheni tarkista miksi?	Luotettavuus on arvo, joka lisää kanssakäymistä ja asioiden jakamista, jolloin työtä on monesti helpompi tehdä	Tarkistus syytä tehdä, voi olla kyse väärinymmärryksestä	Toimiva työympäristö	Luottamus	Tiimin vetäjä	x avoin
Työntekijän henkilökohtaiset tiedot ja taidot, joita työssä tarvitaan	Rekrytoinnissa otettava huomioon, linjaveto	Työntekijät ovat ammattitaidon vaatimissa töissä	Työntekijät kokevat työn mielekkään, ja työstä tuleva stressi vähäisempää. Vaikuttaa myös tuloksen tekemiseen	Henkilöstön kehitystyökalut	Tietotaidon hallinta	Tiimin/organisaatio n vetäjä	x avoin

## Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, työhyvinvoinnin osa-alue: V PSYKKINEN KUORMA

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma		Hyödyt kehittämisestä		Menetelmä- ja työkalukehitys			
V0: Kehittämiskohde	Kehittämistoimenpide	V1: Tärkeimmät välittömät hyödyt		Menetelmäryhmä	Menetelmä	Vastuut	Nopea Aikataulu
<b>V Psyykinen kuorma</b>							
<b>Menetelmä</b>							
Tunnistaminen vaikeaa	Mittariston kehittäminen resurssihallintajärjestelmän seurantaan	Työn jakaminen ja tekeminen tasapuolisempaa ja tehokkaampaa	Ennaltaehkäistään sairaslomia ja tuetaan työurien kestoa	Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Ennaltaehkäisemiseen työnseuranta, esim. mitä voi jättää hetkeksi sivuun ja se hyväksyttävää	Työnseurannan priorisointityökaluja	Työkuorman hetkellinen helpotus, syyllistymättä, mikä helpottaa psyykettä		Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Psyyk.kuorman seuranta ei systemaattista	Systemaattista psyykkisen kuorman seurantaa ja mittareita	Psyykinen kuorma havaitaan mahdollisimman varhain	Vältytään pitkiltäkin sairauslomilta	Organisaation työkalupakit	Esimiestyökalut	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Parempi työnseuranta	Kehitetty työnseuranta, joka sisältää työmatkasuunnittelun, huomioiden niiden laadun ja määrän	Riskitekijänä matkustus, joten vaikuttaa työn suunnitteluun		Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Tiimin koko	Kohtuukokoiset tiimit	Esimies tuntee tiimin työntekijät paremmin	Hallinnointi helpompaa	Organisaation työkalupakit	Esimiestyökalut	Organisaation vetäjä	avoin
<b>Keinot</b>							
Henkilökohtaiset kohtaamiset ja keskustelu (kommunikaatio)	On suotavaa tavat mahdollisimman usein, useimmin kuin 1-2 kk välein.	Tämä lisää työntekijöiden tuntemista, myös hiljaiset	Auttaa huomaamaan ja reagoimaan, kun työntekijässä muutosta	Toimiva työympäristö	Vuorovaikutus	Tiimin vetäjä	x avoin
Työmäärän seuranta	Työnseurantatyökalu	Innokkaiden työntekijöiden kohdalla voi ilmetä uupumusta, jota hän ei itse havaitse		Organisaation työkalupakit	Resurssienhallinta järjestelmä	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
Tietojen ja taitojen jakaminen	Työn jakaminen	Työn kuormitus tasaista		Henkilöstön kehitystyökalut	Tietotaidon hallinta		x avoin
Ulkopuolinen tuki (TTH, HR sekä koulutus)	Ammattiavun saamisen helpottaminen, lähettäminen tth. HR:ltä saatava tuki esim. Ohjeistuksia tilanteisiin	Esimies ei ole asian kanssa yksin	Tehtävä suunnitelma miten asiat etenevät kullekin taholle	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaation vetäjä	x avoin

## Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, työhyvinvoinnin osa-alue: VI TAVOITTEET, VISIOT JA STRATEGIA

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma		Hyödyt kehittämisestä		Menetelmä- ja työkalukehitys			
V0: Kehittämiskohde	Kehittämistoimenpide	V1: Tärkeimmät välittömät hyödyt		Menetelmäryhmä	Menetelmä	Vastuut	Nopea Aikataulu
<b>VI Tavoitteet, visiot ja strategia</b>							
<b>Valmistelu</b>							
Visiot koetaan liian pikkutarkkoina ja toisaalta vaikeaselkoisina	Olisi nähtävä "punainen lanka" läpi yrityksen ja organisaation strategiasta	Tämä helpottaa tiimitasolla tehtävää tavoitesuunnitelmaa	Säästää aikaa ja tavoitteet helpommin samaan suuntaan meneviä	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
<b>Suunnitelma</b>							
Tulostavoitteet eivät aina realistisia, selviä, johdonmukaisia, eivätkä aina palvele asiakasrajapinnassa olevia tuotteita ja palveluja	Tulostavoitteet ymmärrettäviä ja luotettavia	Tavoitteet aidosti saavutettavissa	Työmotivaatio, kilvoittelu	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
<b>Jakelu</b>							
Tulostavoitteet liian optimistisia	Tulostavoitteet realistisimmiksi	Uskottavuus lisääntyy	Helpottaa esimiehen perusteluja tiimille	Organisaation työkalupakit	Esimiestyökalut	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin
<b>Seuranta</b>							
Vaikeutta tehdä tavoitteita tulevaan, kun ei tiedä edellisen vuoden saavutuksia	Pitää tehdä näkyväksi edellisen vuoden tulokset	Suunnitelman ja tavoitteiden tekeminen tiimitasolle helpottuu (läpinäkyvyys, avoimuus)	Esimies kykenee perustelemaan tulokset paremmin ja antaa myös kiitosta mikäli sille aihetta edellisen vuoden tuloksiin verraten	Organisaation työkalupakit	Yrityksen ohjeet ja säännöt	Tiimin/organisaation vetäjä	avoin

